

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**BENEFICIOS, LIMITACIONES Y FORMAS DE ARTICULACIÓN
ENTRE PRODUCTORES ARTESANALES Y EMPRESAS
EXPORTADORAS EN CADENAS PRODUCTIVAS DE COMERCIO
JUSTO EN EL SECTOR ARTESANAL. ESTUDIO DE CASO
SOBRE DOS CADENAS PRODUCTIVAS EN LIMA**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Empresarial presentada por:**

HERRERA VALDEZ, Gabriela Denisse 20084844

ORREGO COLLANTES, Liseth Eudisia 20088195

Lima, 03 de octubre de 2016

La tesis

BENEFICIOS, LIMITACIONES Y FORMAS DE ARTICULACIÓN ENTRE PRODUCTORES ARTESANALES Y EMPRESAS EXPORTADORAS EN CADENAS PRODUCTIVAS DE COMERCIO JUSTO EN EL SECTOR ARTESANAL. ESTUDIO DE CASO SOBRE DOS CADENAS PRODUCTIVAS EN LIMA

ha sido aprobada.

Presidente del Jurado

Mgr. Neride Sotomarino Maturo

Asesor de la Tesis

Mgr. Mario Pasco Dalla Porta

Tercer Jurado

Mgr. Oscar Taquia Cueva

Dedico esta investigación a mi madre por su incondicional dedicación y amor, a mi padre con su apoyo. A mis familiares que me alentaron y dieron energías para lograr mis objetivos, en especial a mi tío Hubert desde el cielo.

Gabriela Herrera

Dedico esta investigación a mi abuelita, quien me enseñó a ser mejor persona cada día y ahora me da fuerzas desde el cielo para cumplir todas mis metas. A mi madre, por su apoyo incondicional, a mi padre por confiar en mí, y a las personas que estuvieron conmigo alegrando mis días, especialmente Karen y Erika por la paciencia y cariño.

Liseth Orrego



Agradecemos a todas las personas que nos apoyaron durante el proceso de elaboración de esta investigación. En primer lugar, a nuestros padres por apoyarnos en todo momento. A Mario Pasco, quien siempre estuvo dispuesto a ayudarnos y guiarnos para que la tesis resulte exitosa. A los productores, por abrirnos las puertas de sus casas y talleres con mucha amabilidad y a nuestros amigos, que siempre estuvieron prestos a ayudarnos con una sonrisa.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problemática.....	3
2. Objetivos	8
3. Justificación.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	12
1. Comercio justo	12
1.1. Definición y origen del comercio justo.....	12
1.2. Principales enfoques del comercio justo.....	13
1.3. Principios y certificación del comercio justo	14
1.4. Iniciativas sobre comercio justo en artesanía.....	18
2. Actores	20
2.1. Cadena productiva del comercio justo	20
2.2. Tipos de organización según el comercio justo	23
3. Beneficios y limitaciones del comercio justo.....	27
3.1. Beneficios del comercio justo.....	27
3.2. Limitaciones del comercio justo	31
4. Investigaciones sobre el comercio justo.....	34
5. Conclusiones del marco teórico	37
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	38
1. Comercio justo en el Perú.....	38
2. Sector de artesanía en el Perú	40
2.1. Fortalezas, debilidades y retos del sector artesanal.....	42
2.2. La oferta artesanal del Perú	43
3. El comercio justo en el sector de artesanía en el Perú.....	45
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	50
1. Hipótesis.....	50
2. Alcance.....	50

3. Tipo de diseño	51
4. Selección muestral.....	51
5. Técnicas de recolección de información	55
6. Operacionalización	58
7. Análisis de la información	61
8. Ética en la investigación	61
9. Limitaciones en la investigación.....	62
CAPÍTULO 5: CADENA PRODUCTIVA CON UNA FORMA DE ARTICULACIÓN ASOCIATIVA ENTRE LOS PRODUCTORES ARTESANALES Y LA EMPRESA EXPORTADORA	63
1. Aspectos generales	65
1.1. La dinámica del sector artesanal.....	65
1.2. Características de la organización.....	68
1.3. Características de los talleres.....	71
1.4. Comercio justo	73
2. Beneficios del comercio justo.....	76
2.1. Beneficios económicos.....	76
2.2. Beneficios organizacionales	78
2.3. Beneficios sociales	80
2.4. Beneficios ambientales.....	81
3. Limitaciones del comercio justo	82
3.1. Limitaciones económicas	82
3.2. Limitaciones organizacionales.....	83
3.3. Limitaciones sociales.....	84
3.4. Limitaciones ambientales	84
CAPÍTULO 6: CADENA PRODUCTIVA CON UNA FORMA DE ARTICULACIÓN EMPRESARIAL ENTRE LOS PRODUCTORES ARTESANALES Y LA EMPRESA EXPORTADORA	85
1. Aspectos generales	87

1.1. La dinámica del sector artesanal.....	87
1.2. Características de la organización.....	89
1.3. Características de los talleres.....	91
1.4. Comercio justo	93
2. Beneficios.....	95
2.1. Beneficios económicos.....	95
2.2. Beneficios organizacionales	97
2.3. Beneficios Sociales.....	99
2.4. Beneficios ambientales.....	101
3. Limitaciones	102
3.1. Limitaciones económicas	102
3.2. Limitaciones organizacionales.....	102
3.3. Limitaciones sociales.....	103
3.4. Limitaciones ambientales	104
CAPÍTULO 7: RELACIÓN ENTRE LA FORMA DE ARTICULACIÓN ENTRE PRODUCTORES ARTESANALES Y EMPRESAS EXPORTADORAS Y LOS BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL COMERCIO JUSTO	105
1. Relación entre forma de articulación y beneficios del comercio justo	105
2. Relación entre forma de articulación y limitaciones del comercio justo	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	111
1. Conclusiones	111
2. Recomendaciones	113
2.1. Para los productores	114
2.2. Para las empresas exportadoras	115
2.3. Para las instituciones del Estado.....	116
REFERENCIAS.....	118
ANEXO A: Precio de membresía de la WFTO.....	124
ANEXO B: Lista de entrevistados	126

ANEXO C: Guía de entrevista a expertos	129
ANEXO D: Matriz de levantamiento de información	132
ANEXO E: Guía de entrevistas	136
ANEXO F: Guía de observación en los talleres de los productores.....	151
ANEXO G: Matriz de consistencia	152
ANEXO H: Consentimiento informado.....	158



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de beneficios y limitaciones por eslabón de la cadena productiva de comercio justo de artesanía.....	34
Tabla 2: Tamaño de la muestra de actores por cada cadena productiva de artesanía.....	52
Tabla 3: Criterios de selección de la muestra de actores en cada una de las cadenas productivas de artesanía	54
Tabla 4: Resumen de las muestras de actores por cada técnica de recolección de información en la cadena productiva vinculada a Intercrafts	57
Tabla 5: Resumen de las muestras de actores por cada técnica de recolección de información en la cadena productiva vinculada a Manos Amigas.....	57
Tabla 6: Variables principales e indicadores sobre beneficios y limitaciones del comercio justo de artesanía	60
Tabla 7: Resumen de la muestra de Intercrafts.....	65
Tabla 8: Resumen de la muestra de Manos Amigas	86
Tabla 9: Resumen de variables obtenidas.....	106
Tabla 10: Resumen de recomendaciones.....	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Eslabones y actores de la cadena productiva del comercio justo de artesanía	21
Figura 2: Diagrama de la modalidad de Cooperativa de productores	24
Figura 3: Diagrama de la modalidad de Organización de productores	24
Figura 4: Diagrama de la modalidad de Compañía de productores	25
Figura 5: Diagrama de la modalidad de Organización Paraguas de productores	25
Figura 6: Valor FOB de Artesanía.....	41
Figura 7: Población de artesanos en el Perú	42
Figura 8: Oferta artesanal del Perú	44
Figura 9: Diagrama de vinculación al mercado local de artesanía.....	44
Figura 10: Diagrama de vinculación al mercado turístico de artesanía.....	45
Figura 11: Diagrama de vinculación al mercado de exportaciones de artesanía	45
Figura 12: Diagrama de enlace tradicional entre productor y consumidor	46
Figura 13: Diagrama de enlace entre organización y consumidor	47
Figura 14: Diagrama de enlace vía web entre productor y consumidor.....	47
Figura 15: Diagrama de vinculación al enlace productor y consumidor orientado al mercado nacional e interregional.....	48
Figura 16: Diagrama del Modelo de funcionamiento - Producción revolucionaria	48
Figura 17: Articulación asociativa entre la empresa exportadora Intercrafts y los productores ..	63
Figura 18: Organigrama de Intercrafts	64
Figura 19: Diagrama de procesos de Intercrafts	68
Figura 20: Proceso de producción en el taller.....	71
Figura 21: Articulación empresarial entre la empresa exportadora Manos Amigas y los productores	85
Figura 22: Organigrama de Manos Amigas.....	86

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca estudiar el comercio justo en el sector artesanal. Para ello, en primer lugar, se pretende identificar cuáles son los principales beneficios y limitaciones que conlleva esta forma de comercio para los diferentes actores involucrados, y luego se pretende examinar cómo se relacionan dichos beneficios y limitaciones con determinadas formas de articulación entre los productores artesanales y las empresas exportadoras involucradas. Este estudio es importante para comprender la forma en que el comercio justo mejora la gestión y contribuye al desarrollo de los productores artesanales involucrados, identificando diferencias relevantes en función de las formas de articulación investigadas.

La metodología utilizada en la investigación tuvo un enfoque cualitativo, mediante el contraste de dos cadenas productivas especializadas en la producción y comercialización de productos de cerámica para el mercado externo, ubicadas en Lima. En el primer caso (Intercrafts), la empresa exportadora está integrada por los mismos productores artesanales (forma de articulación asociativa), mientras que en el segundo caso (Manos Amigas), la empresa exportadora es independiente de los productores (forma de articulación empresarial). La información fue recolectada principalmente mediante entrevistas en profundidad a los principales actores involucrados (*staff* administrativo de las empresas exportadoras, productores artesanales y trabajadores de los talleres de producción) y a especialistas en temas de comercio justo. En forma complementaria se realizó la observación de los talleres donde se producen las artesanías.

El análisis del primer caso revela una mayor presencia de beneficios organizacionales y sociales, así como de limitaciones económicas. Por su parte, en el análisis del segundo caso destacan los beneficios económicos y las limitaciones organizacionales. De ese modo, la forma de articulación asociativa entre los productores artesanales y la empresa exportadora parece generar mayores beneficios organizacionales y sociales para los productores, mientras que la forma de articulación empresarial entre dichos actores parece promover mayores beneficios económicos tanto para las empresas exportadoras como para los productores artesanales. Por otro lado, la evidencia sugiere que el esquema asociativo conlleva algunas limitaciones económicas, mientras que el esquema empresarial va acompañado por determinadas limitaciones organizacionales.

Sobre la base de esos resultados se formula un conjunto de recomendaciones para las empresas exportadoras, los productores artesanales e instituciones relevantes del Estado, teniendo en cuenta literatura comparada y nacional sobre buenas prácticas del comercio justo.

INTRODUCCIÓN

Una de las principales dificultades que presentan las cadenas productivas vinculadas al comercio convencional en diferentes sectores es la frecuente asimetría que se genera respecto del primer eslabón de la cadena, integrado por los productores vinculados a dicha cadena. Este eslabón suele ser el más vulnerable pues enfrenta limitaciones como la ausencia de un pago justo por los productos, el bajo poder de negociación para mejorar las condiciones comerciales y la falta de acceso al financiamiento, entre otras. A raíz de estos problemas surge el movimiento del comercio justo, el cual busca mejorar las condiciones de los productores y de sus comunidades, promoviendo la valoración de sus productos en el mercado nacional e internacional, fomentando la solidaridad de las empresas con los productores, y reduciendo las asimetrías que los afectan vinculadas con el establecimiento de precios, las condiciones de producción, el acceso a los mercados, y el flujo de información.

La presente investigación busca analizar el comercio justo en el sector artesanía, identificando sus principales beneficios y limitaciones para los diferentes actores de la cadena productiva según la forma de articulación entre los productores artesanales y las empresas exportadoras. El estudio se centra en dos cadenas productivas orientadas al mercado externo ubicadas en la provincia de Lima. Estas cadenas no incorporan el mercado local ni sus intermediarios debido a que se dedican a la exportación de productos de artesanía. Por lo tanto, los eslabones considerados son producción, comercialización al mercado externo y consumo. La primera cadena productiva tiene una forma de articulación asociativa (Intercrafts), en la cual la empresa exportadora está conformada por los propios productores artesanales. En este caso los productores comercializan sus productos a través de la empresa exportadora a la cual están asociados. La segunda cadena productiva tiene una forma de articulación empresarial (Manos Amigas), en la cual la empresa exportadora es independiente de los productores artesanales. En este caso la empresa exportadora se relaciona con los productores mediante pedidos. De esta manera, se busca comprender cuál de dichas formas de articulación proporciona mayores beneficios y limitaciones para los actores involucrados en los aspectos económicos, organizacionales, sociales y ambientales.

Este trabajo está organizado en ocho capítulos. El primer capítulo está dedicado al planteamiento de la investigación, incluyendo la delimitación de estudio, la definición de los objetivos (tanto a nivel general como específico), y la justificación de la investigación.

El segundo capítulo contiene el marco teórico del estudio. Este capítulo comprende cuatro secciones. En la primera de ella se aborda el concepto y origen del comercio justo, los principales enfoques, los principios de comercio justo planteados por la *World Fair Trade*

Organization (WFTO), y las principales iniciativas de comercio justo en el sector artesanal a nivel comparado. La segunda sección identifica los actores en las cadenas productivas vinculadas con el comercio justo, incluyendo tanto a los actores directos (productores, empresas comercializadoras exportadoras, empresas comercializadoras importadoras y clientes finales) como a los actores indirectos (organizaciones del comercio justo y agencias del Estado), para luego describir los tipos de organización presentes en el comercio justo. Además, se examinan los beneficios y limitaciones asociados con el comercio justo, diferenciando los aspectos económicos, organizacionales, sociales y ambientales. Por último, se refiere un conjunto de investigaciones empíricas sobre comercio justo realizadas a nivel comparado y a nivel nacional.

El marco contextual de la investigación es abordado en el tercer capítulo. Para ello se parte por una aproximación general sobre el comercio justo en el Perú, luego se describen las principales instituciones vinculadas con esta forma de comercio, seguidamente se mencionan las oportunidades y desafíos que presenta el sector artesanal, y finalmente se examina la práctica del comercio justo específicamente en este sector.

El siguiente capítulo presenta la metodología de la investigación utilizada. Este capítulo aborda las hipótesis de la investigación (tanto general como específicas), el alcance del estudio, el diseño metodológico, la forma de selección muestral, las técnicas de recolección de la información, los procedimientos de operacionalización, el análisis de la información, la incorporación de los aspectos éticos en la investigación y las limitaciones del estudio.

Los capítulos cinco y seis están dedicados al análisis en profundidad de cada una de las cadenas productivas estudiadas, la primera con una forma de articulación asociativa (Intercrafts) y la segunda con una forma de articulación empresarial (Manos Amigas) entre los productores artesanales y las empresas exportadoras. Ambos capítulos están organizados del mismo modo, pues primero se describen los aspectos generales de cada cadena productiva, luego se analizan los beneficios generados para los actores involucrados y finalmente se consideran sus limitaciones.

Sobre la base de los dos capítulos previos, el séptimo capítulo establece relaciones entre las dos formas de articulación antes mencionadas y los correspondientes beneficios y limitaciones, resaltando las principales similitudes y diferencias entre ambas cadenas productivas.

El último capítulo recoge las principales conclusiones de la investigación y examina el grado en el cual permiten confirmar las hipótesis planteadas. Finalmente, se propone un conjunto de recomendaciones para las empresas exportadoras, los productores artesanales y las instituciones relevantes del Estado.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describen lo siguiente: en primer lugar, la problemática del estudio; en segundo lugar, los objetivos; y en tercer lugar, la justificación.

1. Problemática

La presente investigación busca estudiar las prácticas de comercio justo en el sector artesanal, analizando la relación que existe entre la forma de articulación entre los productores artesanales y las empresas exportadoras, y los beneficios y limitaciones para los actores involucrados en dichas prácticas.

En general, existe una tendencia a la mayor producción y comercialización de productos provenientes de cadenas con comercio justo, impulsada por el interés por productos con componentes étnicos, sociales y ambientales, en especial provenientes de países del hemisferio Sur, por parte de muchos ciudadanos y consumidores a nivel global que buscan fomentar una relación armoniosa y sobre todo justa entre la producción, el consumo y la naturaleza (Cotera, 2009).

El comercio justo surge debido a diversos problemas en el comercio convencional que afectan a los actores menos empoderados de una cadena productiva, los cuales suelen ser los productores: el desigual poder de negociación, el limitado acceso a los canales de comercialización, el escaso acceso a la información sobre los precios finales de los productos, la dificultad de acceso a los servicios financieros, las barreras tecnológicas y las deficientes condiciones laborales.

La desigualdad del poder de negociación afecta a los pequeños productores ya que existen muchos intermediarios entre ellos y el consumidor final, lo cual debilita la intervención de los productores en la toma de decisiones, reduciendo su capacidad de obtener condiciones más beneficiosas en aspectos como precio, promoción y distribución de sus productos, entre otros (Ceccon, 2008).

El limitado acceso de los productores a los canales de comercialización impide diversificar los mercados, lo cual genera dependencia respecto de determinados intermediarios (Stiglitz, 2008). Esto impide que los productores obtengan un mayor margen de ganancia, puesto que los intermediarios se quedan con la mayor parte de ella.

El escaso acceso a la información sobre los precios finales de los productos en el mercado global es otro de los problemas que enfrenta el productor, ocasionado por la falta de transparencia usual en muchos intermediarios (Ceccon, 2008).

La dificultad al acceso a los servicios financieros que también enfrentan los productores ocurre por su baja solvencia económica y ausencia de suficientes garantías, así como por la poca presencia de intermediarios financieros que usualmente ofrecen servicios a un costo elevado, incluyendo altas tasas de interés y altos costos de transacción (Stiglitz, 2008). Esta falta de financiamiento impide su desarrollo productivo y comercial.

Las barreras tecnológicas impiden a los productores desarrollar productos de mayor calidad, con mayor valor agregado y por ende con mayor precio (Ceccon, 2008). Finalmente, las precarias condiciones laborales, que a menudo se basan en acuerdos informales, generan que los productores no puedan tener protección legal y trabajen en condiciones salariales y ambientales inferiores al promedio del mercado (Fairtrade International, 2010), lo cual afecta al bienestar y a la calidad de vida del trabajador y de sus familias.

Los problemas mencionados generan distintas brechas (económicas, sociales, tecnológicas y laborales) entre los productores y los demás actores de la cadena productiva.

Frente a esa situación, muchos productores se animan a formar parte de asociaciones o cooperativas que implementan prácticas de comercio justo para hacer más equitativa la relación entre los eslabones de la cadena productiva, tener un mayor poder de negociación, y moderar los efectos negativos del mercado. Por ello, el comercio justo es una forma alternativa de comercio que defiende los derechos de los productores, la sostenibilidad y la justicia social (Fairtrade International, 2010).

“El comercio justo es un movimiento social global basado en el diálogo, la transparencia y el respeto; y busca mayor equidad en el comercio internacional” (World Fair Trade Organization, [WFTO], 2014). Asimismo, presta atención a aspectos económicos, sociales y ambientales; además, contribuye al desarrollo sostenible de los productores de las comunidades desfavorecidas de los países del hemisferio Sur, mediante la oferta de condiciones comerciales favorables y el aseguramiento de sus derechos (WFTO, 2014).

Por eso, el comercio justo es un movimiento de cooperación de carácter internacional, integrado por los países de los hemisferios Norte y Sur, cuyo objetivo es mejorar el acceso de los productores menos favorecidos al mercado y brindarles mayores beneficios en comparación con los que obtienen en el comercio convencional.

El comercio justo tuvo sus primeras experiencias en el sector de artesanía; sin embargo, la mayoría de los estudios e iniciativas del comercio justo en los últimos años se han enfocado en el sector agrícola. Esto se debe a que los productos más comerciales en el mercado son el café, banano, cacao, flores y plantas, los cuales representan el 86% de los ingresos por venta de comercio justo a nivel mundial, siendo el café el producto más significativo, ya que representa el 55% de los ingresos globales (Fairtrade International, 2015).

Por ejemplo, hay experiencias de comercio justo de café en Honduras (Cooperativa Agropecuario Regional Unión Chinacla Limitada Caruchil desde 1991), en Nicaragua (Cooperativa de Servicios agropecuarios Tierra Nueva desde 1997), Tanzania (Cooperativa Kcu desde 1950), y en Perú (Cooperativa Agraria Rodríguez de Mendoza [COOPARM] desde 2007). Otras experiencias de comercio justo son las de caña de azúcar en Paraguay (Cooperativa Montillo desde 1995), de miel en México (Productores Agropecuarios Selva Lacandona [PASL] desde 1992), de pimienta negra en India (Fair Trade Alliance Kerela [FTAK] desde 2005), de cacao en Costa de Marfil (productores agrícolas Kavokiva desde 1999), de arroz en Tailandia (Cooperativa Green Net desde 1993), y de quinua en Bolivia (Productores Anapqui desde 1983), entre muchas otras (Cooperativa Ideas, 2016a).

Con el tiempo las organizaciones de comercio justo se han ido desarrollando y haciendo más especializadas, de manera que cada sector pertenece a un gremio específico que lo regula y gestiona de acuerdo con sus necesidades. Sin embargo, lo que es común en todos los casos es que al comprar los productos de comercio justo se busca apoyar a todos y cada uno de los pequeños productores desfavorecidos.

Entre las instituciones que monitorean y promueven la aplicación del comercio justo a nivel mundial se encuentran la *Fair Trade International* y la *World Fair Trade Organization* (WFTO), fundadas a fines de los años 80, y la *Finance Alliance for Sustainable Trade*, fundada a inicios de la década pasada.

Las instituciones con alcance regional son la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo (CLAC) fundada a fines de los ochentas, y la Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria (RIPESS) fundada a fines de los noventas. Por último, en Perú se encuentra la Coordinadora Nacional de Comercio Justo (CNCJ), fundada en los años noventa, y el Grupo Red de Economía Solidaria de Perú (GRESPE), fundado en 2003.

La WFTO ha identificado un conjunto de principios que sirven para medir la aplicabilidad y mejorar la operatividad del comercio justo, planteando pautas para controlar que

las organizaciones cumplan con los propósitos de este movimiento. Estos principios se detallan a continuación.

El primer principio es la creación de oportunidades para productores con desventajas económicas, el cual tiene como objetivo ayudar a que los pequeños productores pasen de la pobreza a una autosuficiencia económica. El segundo es la transparencia y responsabilidad, el cual asegura la integración de los empleados de la organización y un mejor flujo de información a los actores involucrados. El tercero, referido a prácticas comerciales justas, busca que cada actor involucrado en el proceso respete sus compromisos. El siguiente principio es el pago de un precio justo, el cual es establecido por mutuo acuerdo por los actores involucrados. Luego está el principio de asegurar la ausencia de trabajo infantil y trabajo forzoso, para lo cual la organización debe actuar de acuerdo con la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, y la legislación nacional y local sobre el empleo de dicha población vulnerable. El sexto principio corresponde al compromiso con la no discriminación, la equidad de género y la libertad de asociación (sindical), con el fin de que la organización no solo evite cualquier tipo de discriminación, sino que brinde oportunidades equitativas y respete los sindicatos que formen los empleados. Luego está el principio de asegurar buenas condiciones de trabajo, el cual se enfoca en mantener un buen entorno laboral, y el cumplimiento de las leyes laborales nacionales y locales, así como de los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre salud y seguridad. El octavo principio es facilitar el desarrollo de capacidades, que tiene como objetivo el desarrollo de los trabajadores mediante actividades específicas que mejoren sus habilidades de gestión. El noveno principio, la promoción del comercio justo, busca crear conciencia de este movimiento mediante técnicas honestas de publicidad y de comercialización. Por último, el principio de respeto por el medio ambiente consiste en que los productos elaborados bajo los estándares del comercio justo utilicen materias primas provenientes de áreas de distribución sustentables y con mínimo impacto de residuos sobre el ambiente (Coordinadora Estatal de Comercio Justo, s.f.).

Entre los principales beneficios del comercio justo para los productores se encuentran el incremento del precio, la mayor estabilidad económica, las mejores condiciones de trabajo, el mayor poder de negociación, la mayor transparencia en la rendición de cuentas, y el mayor nivel de democracia y participación en las organizaciones involucradas. No obstante, también existen limitaciones, tanto para las organizaciones comercializadoras como para los productores, entre las cuales se pueden resaltar el alto costo del mantenimiento de la certificación y de la membresía del comercio justo, la limitada cantidad de consumidores y la falta de apoyo del Estado.

Dado que esta investigación se centra en el comercio justo del sector artesanía, conviene mencionar las organizaciones de comercio justo en este sector a nivel global. Entre ellas se encuentran CORR *The Jute Works* de Bangladesh fundada en el año 1981, EMA de India fundada en 1982, *Gospel House Handicrafts* de Sry Lanka creada en 1977, y *Y-Development Cooperation Company* surgida en 1986. En cada una de esas organizaciones los productores se unieron a fin de obtener los beneficios del comercio justo y fortalecer sus habilidades (Cooperativa Ideas, 2016a).

También es importante describir brevemente la dinámica del sector artesanía en el país. Las exportaciones del Perú se dividen en los sectores tradicional y no tradicional. Las exportaciones de productos no tradicionales han incrementado su participación relativa dentro del total de exportaciones del país, pasando de 21.5% en 2010 a 32.4% en 2015. Las exportaciones de artesanía corresponden al sector no tradicional. En los últimos cinco años, este sector ha tenido variaciones importantes en cuanto a las ventas tal como se describe en el capítulo 3.

El mercado de artesanía en el Perú es una actividad significativa a nivel económico, social y cultural, pues muchas familias dependen de dicha actividad para subsistir y además ella permite la transmisión de la historia e identidad de los pueblos, aspecto que es particularmente importante considerando que muchos artesanos dejan sus ciudades de origen para migrar a los grandes centros urbanos. Esta actividad se encuentra en expansión y comprende alrededor de 100,000 talleres, donde participan aproximadamente 500,000 productores (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2011). Todos ellos también deben afrontar los distintos problemas mencionados anteriormente, añadiendo el problema de la informalidad característico de nuestro entorno.

La WFTO señala que la cadena productiva de la artesanía consta de tres eslabones generales, los cuales son la producción, la comercialización y el consumo. Con respecto al primer eslabón, la WFTO establece cuatro formas de organización vinculadas con los productores: cooperativa (dirigida por un grupo de productores que trabajan en un taller de propiedad cooperativa), organización (encabezada por productores que cuentan con trabajadores que elaboran productos de comercio justo), compañía (unidad de negocio que contrata a productores independientes externos de pequeña escala para elaborar productos de comercio justo) y paraguas (grupo de asociaciones de productores encargados de la producción y comercialización de comercio justo). Las organizaciones más comunes a nivel mundial según esta clasificación son las organizaciones tipo paraguas y cooperativas (WFTO, 2013). El

segundo eslabón está formado por las organizaciones comercializadoras de comercio justo, divididas en minoristas y mayoristas.

En la presente investigación se estudiarán dos formas de articulación entre los productores artesanales y las empresas exportadoras en el sector artesanía: una forma de articulación asociativa y una forma de articulación empresarial. En el primer caso, los productores artesanales son a la vez propietarios y proveedores de la empresa comercializadora. Por lo tanto, ellos toman las decisiones orientadas a beneficiar tanto a la asociación como a los propios productores. En el segundo caso, la empresa comercializadora es independiente de los productores artesanales, quienes básicamente cumplen el rol de proveer a la empresa de manera independiente. De esta manera, la toma de decisiones dentro de la empresa comercializadora se orienta primero a beneficiar a los propietarios de la empresa y luego a los productores.

En el caso de Perú, se han realizado varios estudios e investigaciones sobre el comercio justo, aunque la mayoría enfocada en productos agrícolas. Entre ellas destacan la investigación de Kaisling (2013), sobre el funcionamiento del comercio justo en el cultivo del café en el Valle de la Convención – Cusco, el estudio de Baldeón (2012), sobre el impacto económico y social del comercio justo en las exportaciones del cacao en el departamento de San Martín, el análisis de Maldonado (2012), sobre determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo de banano orgánico en Piura , y el estudio de Aponte (2010), del impacto de comercio justo en dos organizaciones de productores de banano del valle de Chira en Piura .

Sin embargo, no hay estudios en profundidad sobre organizaciones artesanales que apliquen el comercio justo, y tampoco se ha hecho el esfuerzo de vincular los beneficios y limitaciones del comercio justo con las distintas formas de articulación entre productores artesanales y empresas exportadoras. Por lo tanto, en la presente investigación se busca analizar ese nexo en cadenas productivas del sector artesanal. Cabe precisar que la cadena productiva perteneciente al sector artesanal de comercio justo en Perú no considera al mercado local como un eslabón dentro de la cadena productiva, ya que todas las organizaciones de comercio justo del país solo se dedican a la exportación y no tienen destinatario local. Por lo tanto, la cadena estudiada no considera el eslabón intermediario local ni tampoco el consumidor local.

2. Objetivos

El objetivo general de esta investigación es analizar la relación entre la forma de articulación entre los productores artesanales y empresas exportadoras del sector artesanal en Lima que aplican prácticas de comercio justo, y los beneficios y limitaciones percibidos por los actores vinculados con dichas prácticas.

Sobre esa base, la investigación tiene los siguientes objetivos específicos:

- a) Conocer los principales enfoques, principios y modelos de organización sobre el comercio justo.
- b) Comprender el funcionamiento del sistema de comercio justo en el sector artesanía, identificando los principales actores, eslabones de la cadena productiva y formas de articulación entre productores artesanales y empresas comercializadoras.
- c) Analizar la relación entre las formas de articulación asociativa y empresarial entre productores artesanales y empresas comercializadoras, y los beneficios económicos, organizacionales, sociales, y ambientales del comercio justo.
- d) Analizar la relación entre las formas de articulación asociativa y empresarial entre productores artesanales y empresas comercializadoras, y las limitaciones económicas, organizacionales, sociales y ambientales del comercio justo.
- e) Conocer los retos de gestión que representa la aplicación de los principios del comercio justo en una empresa exportadora según la forma de articulación con los productores artesanales.

3. Justificación

En esta sección se explicarán los criterios de justificación de esta investigación. En primer lugar, se mencionará el criterio de conveniencia centrado en la importancia de este estudio a fin de conocer la realidad organizacional del sector artesanal, y los beneficios y limitaciones percibidos por sus actores. En segundo lugar, se mencionará el criterio de relevancia social del estudio por cuanto revela los problemas que enfrentan tanto los pequeños productores de artesanía como sus familias y comunidades. Por último, se referirá el criterio de utilidad práctica, ya que se busca proponer mejoras en la gestión de las organizaciones estudiadas.

Este estudio es conveniente pues pretende comprender cómo el movimiento del comercio justo se ha incorporado en la producción de artesanía en el país en general, y en una cadena productiva en particular. Este movimiento, como ya se explicó anteriormente, busca promover relaciones comerciales más justas para los productores más desfavorecidos y vulnerables, quienes usualmente son los más afectados por las malas prácticas de comercio. En ese contexto, es importante examinar las formas de articulación entre productores artesanales y empresas exportadoras, así como los beneficios y limitaciones de los actores involucrados.

La presente investigación está enfocada en el comercio justo de artesanía en el Perú. Este estudio es muy importante para comprender una realidad que muchas personas aún no conocen, ya que existen pocos estudios sobre el particular, pese a la creciente importancia de esta forma de comercio. Según Fairtrade International (2015), a nivel mundial existen 1,210 organizaciones productoras certificadas de comercio justo en 74 países. De ese total, 182 organizaciones están en Asia y Oceanía, 404 en África y Medio Oriente, y 625 en América Latina y el Caribe. En esta última región se encuentra el Perú con 131 organizaciones productoras certificadas de comercio justo para el año 2013.

Es importante resaltar también el crecimiento de estas organizaciones en los últimos años, ya que, a nivel global, en 2011 hubo un crecimiento con respecto al año anterior de 10%, en 2012 de 15% y en 2013 de 6%. A pesar de que en el 2013 el crecimiento fue menor, hubo un incremento en la cantidad de organizaciones a nivel mundial, siendo Perú el país que más creció, ya que incrementó en 19 el número de organizaciones integrantes del comercio justo, seguido por Colombia, quien registró un incremento de 15 organizaciones (Fairtrade International 2015).

Respecto a la relevancia social de la investigación, es importante mencionar que el comercio justo abarca una gran cantidad de pequeños productores, a quienes beneficia con las prácticas justas de comercio. Es importante considerar que cada uno de estos pequeños productores posee una familia y una comunidad que también necesitan de apoyo. Cabe mencionar que, según Fairtrade International (2015), la cantidad de agricultores y trabajadores de comercio justo a nivel global, al año 2013, era 1, 516,400. De ese total, el 21% se encuentra en América Latina y el Caribe, con 323,400 productores, el 62% en África y Medio Oriente con 932,100 productores, y el 17% en Asia y Oceanía con 260,900 productores en total. En Perú hay 61,300 productores, entre agricultores y trabajadores, incorporados en prácticas de comercio justo, cifra que se ha ido incrementando a lo largo de los últimos años, evidenciando así el impacto social asociado con el comercio justo.

Por otro lado, la utilidad práctica de esta investigación atañe a las recomendaciones que se consideren aplicables a las organizaciones estudiadas, con énfasis en la elaboración de productos solidarios de alta calidad, producidos incorporando insumos ecológicos bajo estándares formales de producción, aspectos que son muy valorados por los consumidores responsables y por los canales de exportación.

En conclusión, la investigación se justifica, en primer lugar, porque busca comprender una realidad poco estudiada en el país; en segundo lugar, por cuanto atañe a una importante población de productores, muchos de los cuales viven en condiciones de vulnerabilidad social; y

en tercer lugar, debido a que pretende contribuir con la mejora de la gestión de las organizaciones que practican el comercio justo en el sector, a fin de que logre un posicionamiento con alta calidad, identidad y valor cultural.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se desarrolla el tema del comercio justo, así como los actores que intervienen en él, los beneficios y limitaciones del comercio justo, investigaciones del comercio justo y las conclusiones sobre estos aspectos.

1. Comercio justo

En esta sección se describe la definición y origen del comercio justo, los principales enfoques del comercio justo, los principios y certificaciones de este movimiento y las iniciativas sobre comercio justo en el sector artesanía.

1.1. Definición y origen del comercio justo

El comercio justo es un modelo alternativo al comercio convencional que se inició varias décadas atrás, el cual incentiva a realizar prácticas justas y solidarias con el fin de aportar mejoras para los productores más desfavorecidos usualmente ubicados en los países del Sur. Además, busca brindar una mejor calidad de vida a estos productores y sus comunidades con la participación de distintas organizaciones no gubernamentales y empresas asociadas.

La finalidad del comercio justo es generar un equilibrio en la actividad comercial de todos los actores de una cadena productiva, de manera que pueda ayudar a los pequeños productores que por diversos motivos suelen ser los más perjudicados en las relaciones comerciales, brindándoles oportunidades de crecimiento y desarrollo a partir de principios claros y bien definidos.

Con el fin de brindar una información más clara y concisa respecto a la noción de comercio justo, esta investigación considera la definición oficial propuesta por la plataforma FINE, integrada por las cuatro organizaciones más representativas del comercio justo a nivel mundial¹:

El Comercio Justo es una asociación comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto que busca mayor equidad en el comercio internacional. El comercio justo contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones en el

¹ La plataforma toma su nombre de las iniciales de las siguientes organizaciones (*European Fair Trade Association* [EFTA], 2001):

FLO-I: *Fairtrade Labelling Organization International*, Organización internacional de certificación de Comercio Justo.

IFAT: *International Federation for Alternative Trade*, Federación internacional de comercio alternativo (Actualmente WFTO - World Fair Trade Organization, Organización mundial de Comercio Justo)

NEWS: *Network of European World Shops*, Red de tiendas solidarias de Europa.

EFTA: *European Fair Trade Association*, Asociación Europea de Comercio Justo.

comercio y garantizando los derechos de los productores y trabajadores marginados, particularmente en los países del Sur (EFTA, 2001).

El comercio justo busca que los actores involucrados formen parte de un sistema comercial que permita obtener ganancias equitativas entre los productores, comercializadores y consumidores, a través de mayores ingresos, participación en la toma de decisiones y condiciones dignas tanto para los productores como para sus comunidades. El propósito final es ofrecer a los productores un mercado protegido, capacidades potenciadas, y los conocimientos necesarios para acceder al mercado internacional de las exportaciones (EFTA, 2001).

El movimiento del comercio justo se inició con las primeras Organizaciones de Comercio Alternativo (ATOS²) entre los años 40s y 50s en Estados Unidos. Este movimiento surgió con la iniciativa de la venta de artesanías de los productores menos favorecidos, pertenecientes a países subdesarrollados, quienes luchaban contra la injusticia que se presentaba en el mercado internacional. Años más tarde, en 1964, se llevó a cabo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), y en ella se demandaron relaciones internacionales comerciales más equitativas y justas para los países más desfavorecidos del hemisferio Sur. En los años 70 y 80, el comercio justo se fue fortaleciendo y alcanzó un gran crecimiento, favoreciendo el desarrollo de muchos productores de los países del Sur. Hoy en día, el comercio justo es, más que un sistema comercial solidario y alternativo, un movimiento global (Coordinadora Estatal de Comercio Justo s.f.).

1.2. Principales enfoques del comercio justo

El tema del comercio justo ha sido discutido por diversos autores. Por ejemplo, Stiglitz (2008) afirma que la liberalización y apertura del comercio no mejora la situación de todos los pobladores de un país, sino que cambia la distribución de los ingresos, creando ganadores y perdedores. Por esto es necesario regirse por principios éticos, más que solamente por criterios económicos. En esa línea, cualquier acuerdo que genere beneficios a países desarrollados y perjudique a los países en desarrollo debe ser considerado como injusto.

En la misma línea, Hira y Ferrie (2006) consideran que el comercio justo es una iniciativa de desarrollo que se enfrenta a las desigualdades de intercambio para los productos básicos, y busca una estrecha relación entre los principios éticos y la cadena productiva en la que participan todos los actores involucrados.

Fridell (2006) añade que el comercio justo engloba iniciativas provenientes de los países del Sur y organizaciones internacionales, y resguarda a los productores de esa región a

² ATOS llamados también *Alternative Trade Organization* por sus siglas en inglés.

través de la regulación del mercado frente a las pretensiones del mercado convencional y el excesivo poder de las grandes corporaciones y países del hemisferio Norte.

Por su parte, Ramírez y Marín (2013) consideran que el comercio justo es un comercio equitativo que se basa en un intercambio de bienes y servicios apoyados en condiciones de igualdad entre todos los actores. Esto trae como consecuencia una mejor distribución de ingresos, sobre todo para los productores, a quienes les garantiza una compensación justa por el trabajo realizado. De esta manera, el comercio justo puede ser visto como una alternativa al comercio convencional, que minimiza la brecha entre el consumidor y el productor, y que abarata los costos de transacción.

A su vez, Arnould, Plastina y Ball (2006) indican que el comercio justo busca reducir los eslabones de intermediarios que existen entre los productores de los países en desarrollo y los consumidores de países desarrollados, mediante una serie de funciones de logística y certificación de productos.

Finalmente, Hiscox (2007) agrega que el comercio justo trae consigo mejoras en las normas laborales, ambientales, de salud y de educación para los habitantes de los países en desarrollo, y establece redes que conectan a los productores y trabajadores marginados con los consumidores de las economías desarrolladas

1.3. Principios y certificación del comercio justo

El comercio justo, tal como se mencionó anteriormente, es un movimiento social que busca brindar oportunidades de mejora y ayuda a los más desfavorecidos a lo largo de toda la cadena productiva. Por lo tanto, necesita principios y herramientas que le permitan llevar a cabo su accionar, así como comprobar y evaluar su aplicación en los actores involucrados.

Desde los años 80s, la relación de las primeras organizaciones que fomentaban el comercio justo con los productores de los países del Sur se empezó a fortalecer mucho más. Dichos productores solicitaban cada vez mayor acceso a los mercados de los países del Norte. Esto condujo a la multiplicación de los actores y productos involucrados en cadenas de comercio justo.

A raíz de este crecimiento surge la necesidad de llegar a un mayor número de consumidores, ya que en ese entonces los productos de comercio justo solo se vendían mediante tiendas especiales denominadas “tiendas mundo” (Fairtrade International, 2011). También se presenta la necesidad de mantener y cumplir determinados criterios y exigencias sobre el comercio justo, para lo cual se crearon los sellos o “*labels*” de calidad. Estos fueron los

primeros pasos en una serie de acreditaciones que progresivamente implementaría este movimiento a lo largo de su historia.

En la actualidad existen distintos sellos y certificaciones del comercio justo. En esta sección solo se mencionan los más reconocidos y relevantes en este movimiento. El primer sello que se creó fue *Max Havelaar*, en Holanda, el año 1988, el cual se extendió a Europa y Norte América; luego apareció el sello *Transfair*, aplicado en Alemania, Austria, Luxemburgo, Italia, los Estados Unidos, Canadá y Japón; después surgió el sello *Fairtrade*, utilizado en el Reino Unido e Irlanda; posteriormente se creó el sello *Rättvisemärkt* usado en Suecia; y finalmente se introdujo el sello *Reilu Kauppa* implementado en Finlandia (Fairtrade International, 2011).

En el año 1997 se creó el *Fairtrade Labelling Organizations International* [FLO], con el fin de unificar las certificaciones, mencionadas en el párrafo anterior, bajo criterios más similares para que puedan integrarse en un solo proceso. En el año 2002, FLO lanzó un nuevo Sello de Certificación Internacional de Comercio Justo *Fairtrade*, el *Internacional Fairtrade Certification Mark*, con el fin de lograr un mejor alcance del comercio internacional y una mejor visibilidad del sello en los estantes de los supermercados, y hacer que los procesos de exportación de productores y exportadores sea menos complejo (Fairtrade International, 2011).

Luego, en el año 2004, IFAT (WFTO en la actualidad) lanza de manera pública el Sello de acreditación de Organización de Comercio Justo en el Foro Social Mundial de Mumbai y, posteriormente, la Organización Mundial de Comercio Justo (WFTO) pone en marcha un sistema de gestión de la calidad con el fin de mejorar y fortalecer los criterios normativos actuales del comercio justo, dando lugar a los diez principios del comercio justo antes referidos (Fairtrade International, 2011). A continuación se describirá con mayor detalle cada uno de esos principios.

El primer principio que establece la WFTO es la creación de oportunidades para productores con desventajas económicas, el cual se refiere a que las organizaciones que trabajan con el comercio justo deben preocuparse por apoyar a los pequeños productores marginados, ya sea que trabajen en empresas familiares independientes o agrupados en asociaciones cooperativas. Es muy importante que exista un principio que busque reducir la pobreza y la inseguridad de los productores, de modo que estos consigan la autosuficiencia económica y la propiedad. Para que esto sea posible, la organización involucrada debe tener un plan de acción (WFTO, 2014).

El siguiente principio es la transparencia y responsabilidad, el cual considera que la organización debe mostrar total transparencia en sus vínculos comerciales y en su gestión; además, debe ser responsable con todos los actores involucrados, y respetar la sensibilidad y

todo aquello que les es informado de manera confidencial. Por otro lado, este principio menciona que la organización debe mantener a los empleados, miembros y productores comprometidos con los procesos de toma de decisiones, brindando información relevante a todos los socios comerciales mediante adecuados canales de comunicación que estén abiertos a todos los niveles de la cadena de suministro (WFTO, 2014).

A continuación, el principio de prácticas comerciales justas se refiere a que la organización no debe maximizar sus ganancias a costa de los pequeños productores, sino que, por el contrario, deben comercializar a favor de su bienestar social, económico y ambiental. Esto implica que todos los grupos de interés deben actuar de manera responsable. Así, los proveedores deben respetar los contratos y los productos deben ser de buena calidad, contar con las especificaciones pactadas y ser entregados a tiempo (WFTO, 2014).

Por su parte, los compradores deben ser conscientes de las limitaciones económicas que atraviesan los productores y proveedores, cumplir con el pago en el momento que sea solicitado, y en el caso de cancelar o rechazar pedidos, se debe consultar y realizar una comunicación directa para establecer una compensación de acuerdo al estado de los pedidos. Asimismo, la organización debe mantener relaciones a largo plazo basadas en confianza, respeto mutuo y comunicación, evitando la competencia desleal. Además, es importante mencionar que los diseños de los productos de las organizaciones no deben ser duplicados sin permiso, ya que el comercio justo promueve la identidad cultural de los pequeños productores, tal como se muestra en sus diseños artesanales y demás productos (WFTO, 2014).

Como cuarto principio, el pago de un precio justo atañe al pago que el productor recibe por su trabajo, y se define en un acuerdo mutuo con los demás participantes del negocio, de modo que también sea aceptado por el mercado. Este precio se fija con el apoyo de las organizaciones de comercio e importación de comercio justo. Es decir, este pago debe ser aceptado por la sociedad y por los productores como un precio justo, y además debe cumplir con el principio de equidad salarial y de trabajo para hombres y mujeres (WFTO, 2014).

El siguiente principio es asegurar la ausencia de trabajo infantil y trabajo forzoso, de manera que la organización cuide y proteja los derechos de las personas y sobre todo de los menores, para lo cual se debe garantizar el cumplimiento de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño y la legislación nacional y local aplicable al empleo infantil. De esta manera, se debe verificar que no se realice ningún trabajo forzoso o bajo cualquier condición que pueda implicar la presencia de niños en la elaboración de productos de comercio justo. En caso de que hubiera alguna participación de menores, esta debe ser

comunicada y supervisada para comprobar que no dañe el bienestar, seguridad y necesidades de dicha población vulnerable (WFTO, 2014).

Luego se encuentra el principio del compromiso con la no discriminación, equidad de género y libertad de asociación (sindical), el cual sostiene que la organización no debe discriminar a las personas en sus procesos laborales por motivos de raza, religión, orientación sexual, política, estatus y edad, entre otros. Por el contrario, la organización debe brindar oportunidades de desarrollo para hombres y para mujeres, y apoyar a estas últimas con su crecimiento laboral para que alcancen buenos puestos de trabajo, así como cargos de liderazgo en la organización. Es decir, se debe tomar en cuenta y respetar las necesidades especiales de la mujer y se le debe permitir participar de forma activa en las decisiones sobre los beneficios vinculados con los procesos de producción. El principio también apunta al respeto de los derechos de los trabajadores en cuanto a conformar asociaciones y pertenecer a sindicatos según su elección (WFTO, 2014).

El siguiente principio es asegurar buenas condiciones de trabajo. Para lograr esto, la organización debe cumplir por lo menos con las leyes locales y convenios de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) en temas de salud, seguridad y horas de trabajo, de manera que se encuentre apta para brindar las mejores condiciones de trabajo y un adecuado ambiente laboral. Además, las organizaciones de comercio justo deben cerciorarse de que los grupos de productores trabajen bajo estándares y buenas condiciones de salud y seguridad, lo cual genera mayor confianza en la relación comercial (WFTO, 2014).

A continuación se encuentra el principio de facilitar el desarrollo de capacidades, el cual consiste en que la organización incentive la capacitación de los pequeños productores. Esto se puede lograr a través de distintas actividades que ayuden a mejorar las habilidades de gestión, y producción y mayor aproximación a los distintos mercados de comercio justo y otros principales (WFTO, 2014).

El penúltimo principio es la promoción del comercio justo, según el cual la organización debe encargarse de promover la concientización respecto a la importancia del comercio justo y sus alcances positivos en las prácticas de comercio a nivel mundial, ya que aún existen muchas poblaciones vulnerables y grupos que necesitan ayuda de este movimiento. De esta manera, la organización debe mantener informados a los clientes respecto de los productos que comercializa y las organizaciones que se encargan de la producción de los mismos, mediante procedimientos honestos de publicidad y comercialización (WFTO, 2014).

Finalmente, el principio de respeto con el medio ambiente busca reducir el impacto de los residuos de producción sobre el medio ambiente, para lo cual los productores de comercio

justo deben tratar de comprar sus materias primas de manera local y en lugares que sean gestionados de forma sustentable en sus áreas de distribución. Los productores también deben utilizar tecnologías de producción de modo que minimicen el consumo de energía o usar fuentes de energía renovable para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. En el caso de los productores agrícolas, estos deben utilizar plaguicidas orgánicos o tratar de reducir el uso de pesticidas para minimizar los impactos ambientales. Finalmente, todas las organizaciones deben procurar realizar el embalaje con materiales biodegradables o reciclados y utilizar la vía marítima para enviar los productos (WFTO, 2014).

1.4. Iniciativas sobre comercio justo en artesanía

En esta sección se destacará un conjunto de iniciativas de comercio justo a nivel comparado, incluyendo casos a nivel global, en América Latina, en Perú y en Lima, los cuales son importantes para comprender la forma en que se ha implementado el comercio justo y mostrar los beneficios que aporta este movimiento.

A nivel global, se encuentran, en primer lugar, dos iniciativas en Bangladesh. La primera involucra producción de artesanía en yute y terracota por parte de la organización CORR *The Jute Works* (CJW), la cual nace en 1973 y extiende su red productiva a más de 16 localidades. Esta organización busca ayudar a los productores, especialmente mujeres, en la mejora de sus habilidades de producción. Otra iniciativa en este país comprende productos de cerámica, yute, latón y telar, promovida por HEED *Handicrafts*, un proyecto iniciado por la ONG HEED Bangladesh en 1974, el cual busca brindar trabajo a aquellos productores artesanales que se encuentran en situación de pobreza (Cooperativa Ideas, 2016b).

Por otro lado, en India se han desarrollado tres iniciativas importantes. *Creative Handicraft*, fundada en 1984, se dedica a la producción de ropa y textiles del hogar. Esta iniciativa está conformada por 200 mujeres y cuenta con guarderías, centros de estudios y microcréditos para sus proyectos personales. Por lo tanto, promueve los valores del comercio justo e intenta formar parte de eventos nacionales e internacionales para el crecimiento del negocio. Otra iniciativa, EMA, conformada por 150 productores que elaboran instrumentos musicales y artículos de decoración, destina el 2% de las ventas a servicios sociales e incorpora a productores que reciben un buen salario y beneficios como un pago extra anual, un bono, seguro médico, pensión de jubilación y capacitaciones continuas. Luego, la iniciativa Sasha, fundada en 1978, involucra a 7,000 productores, quienes se encargan de elaborar ropa, artículos de cuero, paños de seda y cosméticos, siendo importante señalar que solo el 30% de esta producción va dirigida a la exportación de comercio justo, pues la diferencia se distribuye en sus tiendas (Cooperativa Ideas, 2016c).

En España se encuentra la iniciativa Kidenda, fundada en 1996, la cual ayuda al desarrollo de los países del Sur mediante la comercialización de productos de comercio justo como artesanía, bisutería y textiles, los cuales son adquiridos en relación directa con las organizaciones productoras en dichos países y cumplen con criterios de calidad técnica, social y ambiental. Esta iniciativa se preocupa por concientizar a la sociedad sobre las consecuencias que genera el comercio convencional en las relaciones entre los países del Norte y Sur, planteando como alternativa el comercio justo y el consumo responsable (Kidenda, s.f.).

En Palestina destaca la iniciativa *The Holy Land Handicraft Cooperative Society*, fundada en 1981, la cual se dedica a la venta de productos de artesanía de madera y cerámica, conformada por más de 3000 productores. Su principal objetivo es brindar oportunidades a productores con dificultades económicas y promover la transparencia e igualdad. Esta iniciativa busca reducir la pobreza local, disminuir el desempleo y la emigración para sostener la industrial artesanal a favor de los productores tradicionales (Caritas Española, s.f.).

A nivel de Latinoamérica destaca la iniciativa boliviana de la Red Interdiocesana de Comercio Justo, conformada por cinco grupos de productores artesanales, iniciada en 1997 dentro del grupo Caritas. Esta iniciativa promueve la producción de alimentos, textiles y prendas de vestir. Su misión es ayudar a las mujeres microempresarias que no cuentan con ingresos suficientes para subsistir. Por lo tanto, se promueve el comercio justo alentando a nuevos empresarios y preocupándose por el talento humano al brindarles la formación necesaria (Caritas Española, s.f.).

La siguiente iniciativa a nivel regional corresponde a la Fundación Silataj, ubicada en Argentina y fundada en 1986, la cual se dedica a la elaboración de accesorios de madera, cerámica y productos textiles. Esta iniciativa busca, al igual que las otras, el desarrollo económico y social, pero además promueve el respeto de la cultura de las comunidades indígenas argentinas y su autogestión (Fundación Silataj, s.f.).

En Chile se encuentra la iniciativa Fundación Artesanías de Chile, la cual fue fundada en 1994, orientada a la producción de artículos de cerámica, madera, orfebrería y textiles. Está conformada por 39 agrupaciones cuyo propósito es difundir su patrimonio cultural y cuidarlo, de modo que se vea reflejado en el turismo, haciendo que los artesanos se sientan orgullosos de su trabajo (Caselli, Mitiga & Jongejans, 2006).

Por otro lado, en Perú se desarrolla la iniciativa Inca Tops, ubicada en Arequipa y fundada en 1965. Esta iniciativa se dedica a la producción textil de hilos, algodón y lana de alpaca. En 1994 recibió el premio del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo por ser considerada la mejor empresa y por tener al mejor trabajador de la región. La creación y

promoción de microempresas textiles representan su mayor responsabilidad con la comunidad andina (Caselli et al., 2006).

En Puno se desarrolló la iniciativa CECOALP, fundada en 1990, conformada por cinco cooperativas de base, las cuales agrupan a 925 familias y fabrican productos textiles a base de lana de alpaca. Esta iniciativa promueve alianzas estratégicas entre productores, exportadores y proveedores con el fin de incrementar la promoción comercial, la participación en ferias y la innovación tecnológica (Porto, 2015).

Todas estas iniciativas realizan prácticas justas en sus asociaciones y procesos de toma de decisión que incorporan los intereses de las poblaciones vulnerables respectivas. Además, es importante señalar que dichas iniciativas han enfrentado condiciones desfavorables, pese a lo cual han logrado conseguir mejores condiciones de vida, laborales y ambientales para los productores involucrados.

Estas iniciativas cumplen con los principios del comercio justo y muchas de ellas cuentan con las certificaciones correspondientes; sin embargo, cada una considera algunos beneficios o principios como más relevantes en su accionar.

2. Actores

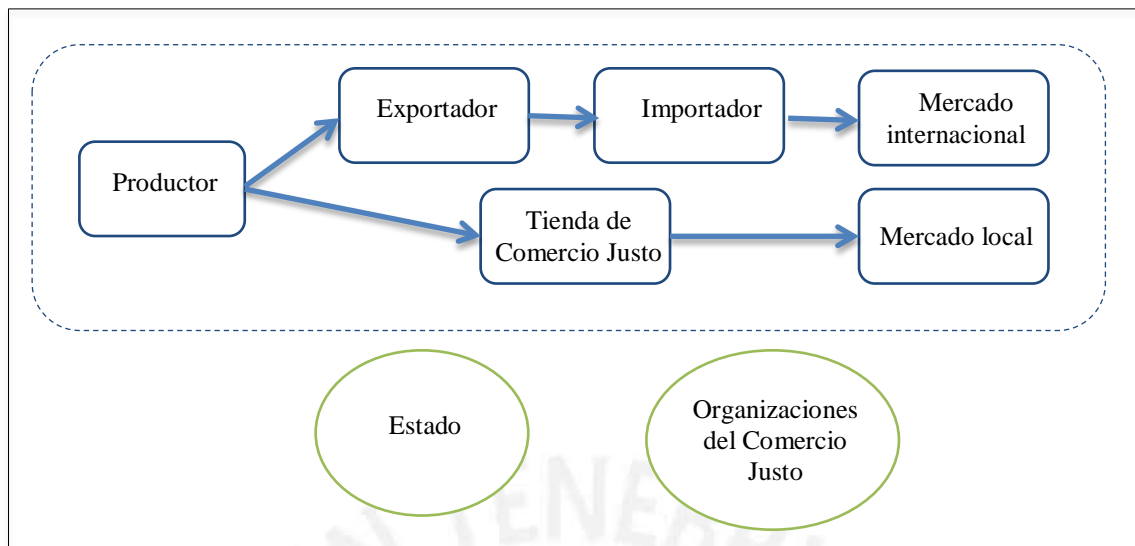
La siguiente sección incluye la cadena productiva del comercio justo así como la clasificación de los tipos de organización que existen según el comercio justo.

2.1. Cadena productiva del comercio justo

La cadena productiva es importante y fundamental para todos los actores que participan en ella, ya que esta representa una concentración geográfica, integrada por agentes y empresas que forman el proceso productivo y que intervienen en él de manera directa o indirecta. Además, abarca desde el proceso de obtención de la materia prima hasta la comercialización (Caselli et al., 2006).

Por eso, es importante identificar a los actores que intervienen en la cadena productiva del comercio justo. Estos ayudan a que exista un intercambio más justo y a que se desarrolle una mayor integración y compromiso social en la práctica comercial mediante sus prácticas sociales y su trabajo. A continuación, en la Figura 1 se mencionará a cada uno de ellos y su importancia en la cadena productiva.

Figura 1: Eslabones y actores de la cadena productiva del comercio justo de artesanía



Elaboración propia

2.1.1. Actores directos

a. Productores

Son los actores que se encuentran en el primer eslabón de la cadena productiva, considerados parte fundamental del movimiento de comercio justo, ya que este movimiento nace para garantizar a los productores condiciones justas que logren un desarrollo sostenible, enfocándose no solo en el desarrollo económico sino también local, lo que incluye aspectos económicos, sociales y ecológicos, entre otros (Johnson, 2003).

Se caracterizan por encargarse de la elaboración del producto, sea bien o servicio de una cadena productiva. Ellos pueden trabajar de manera independiente, aunque según las iniciativas estudiadas, prefieren organizarse en grupo para luchar contra la pobreza, un mal que los aqueja en común. Estas agrupaciones incluyen, desde las propias familias y talleres de cada productor, hasta asociaciones y empresas más amplias, con la finalidad de unir los aportes de cada uno y adquirir en forma conjunta los insumos y herramientas necesarios para la producción (Ceccon, 2008).

Otra característica de los productores es la lejanía geográfica en la que se encuentran, ya que suelen tener difícil acceso al transporte y medios de comunicación. Por eso necesitan agruparse, identificarse con sus comunidades y establecer mecanismos de contacto más apropiados.

Por otro lado, para que los productores formen parte del comercio justo deben seguir algunos criterios básicos que exigen las instituciones a cargo de este movimiento, tales como: a)

formar una organización, ya sea en grupos o cooperativas que fomenten la igualdad entre todos; b) respetar los derechos humanos; c) rechazar la discriminación y explotación de cualquier tipo; d) promover el desarrollo de las comunidades a través de la ayuda económica y social; y e) fomentar el desarrollo ecológico sostenible.

b. Comercializadora exportadora

Las comercializadoras son organizaciones que se encargan de formar un vínculo comercial entre los productores y los clientes futuros, mediante la colocación de los productos a otras empresas mayoristas (importadoras), ferias y eventos que promueven el comercio justo, tanto a nivel internacional como local. Además, se caracterizan por formar relaciones a largo plazo con los productores en el ámbito laboral, brindar capacitaciones y asesoramientos técnicos para una mayor competitividad, y ser transparentes en la información comercial y financiera de la organización.

c. Comercializadora importadora

El rol que desempeñan las importadoras es relevante dentro del ciclo del comercio justo, ya que son quienes facilitan de alguna manera el intercambio de bienes entre los productores y los clientes finales, haciendo posible la transacción de los productos de los países del Sur para satisfacer la demanda de los países del Norte.

Para que las importadoras puedan formar parte del comercio justo deben cumplir ciertos requisitos, tales como: a) pagar un precio justo a los productores con la finalidad de que puedan solventar los costos básicos en los que incurren en la producción; b) tratar de reducir la cantidad de intermediarios para lograr una relación más directa; y c) ofrecer un pre financiamiento a los productores a través de un pago adelantado que sirva como crédito para adquirir insumos y herramientas necesarias. También es importante brindar capacitaciones técnicas a los productores, ya que los países del Norte exigen mayor calidad de los productos en comparación con lo que requieren los países del Sur, involucrando estrictos controles de calidad que, de no superarse, pueden generar devoluciones, pérdidas y retrasos (Ceccon, 2008).

d. Cliente final / mercado local

Gracias al comercio justo, el consumidor se ve beneficiado de manera que puede conocer más acerca de los productos que adquiere: quién los elabora, qué insumos se utilizan, con qué condiciones laborales y económicas se trabaja, y qué ventajas obtienen los trabajadores en la producción. De esta manera, el comercio justo busca crear un hábito en el cliente final, convirtiéndolo en un consumidor responsable y consciente de la calidad e información de los productos que obtiene. Parte de la información que brinda el comercio justo se basa en los sellos

de distintas certificadoras que garantizan la procedencia y las condiciones con las que se elaboran dichos productos y que pertenecen a este movimiento.

Cabe mencionar que el cliente final no necesariamente está ubicado fuera del país de producción (cliente internacional) sino que también puede estar ubicado dentro del mismo (cliente local). En este segundo caso no hay necesidad de una organización importadora, ya que su relación con los productores se da de una manera más directa.

2.1.2. Actores indirectos

a. Estado

El Estado es responsable de la implementación de distintos programas de desarrollo que promueven la apertura de nuevos mercados, beneficiando la comercialización de productos o servicios de comercio justo.

b. Organizaciones de comercio justo

Existen diversas organizaciones relacionadas con el comercio justo en el mundo, que se encargan de integrar a los actores de la cadena productiva a la red de comercio justo, a través de certificaciones que aseguren el cumplimiento de los principios de dicha red.

Entre estas organizaciones se encuentran: las organizaciones financieras, facilitadoras de créditos para la inversión; las organizaciones no gubernamentales, promotoras de consumo responsable e intercambio justo; y las organizaciones de certificación, encargadas de proporcionar el sello del comercio justo a quienes cumplen con los requisitos.

2.2. Tipos de organización según el comercio justo

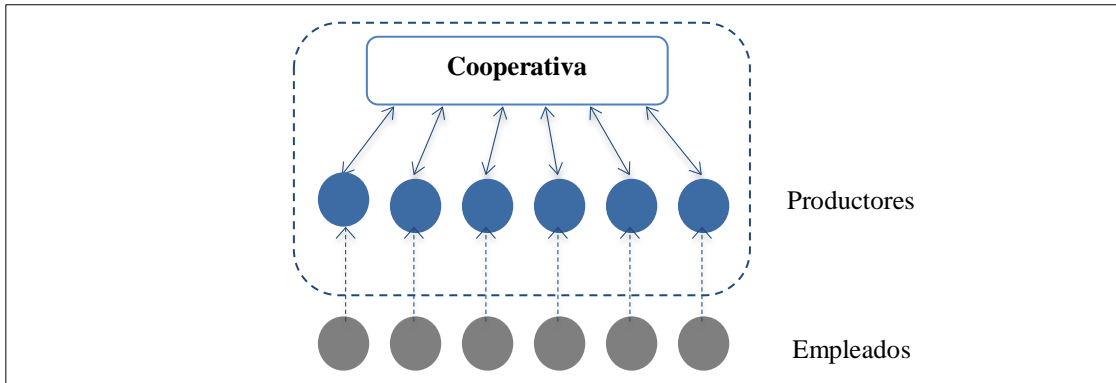
En esta sección se describirá la importancia de los tipos de organizaciones clasificados según la norma del comercio justo desarrollada en el Sistema de Garantía por la WFTO en el 2013. Estas organizaciones son las siguientes: organización de comercio justo de productores, organización de comercio justo de comercializadores y organización de comercio justo de no comercializadores.

Los tipos de organización de los productores vinculados a prácticas de comercio incluyen las siguientes modalidades: cooperativa, organización, compañía y paraguas.

La cooperativa de productores está constituida por productores formales que poseen y controlan su propia cooperativa o asociación, cuyos trabajadores no pertenecen a la cooperativa pero trabajan para ella. Esto implica que el trabajo realizado por los productores se da en un

taller de propiedad cooperativa e involucra una relación bidireccional, tal como se aprecia en la Figura 2.

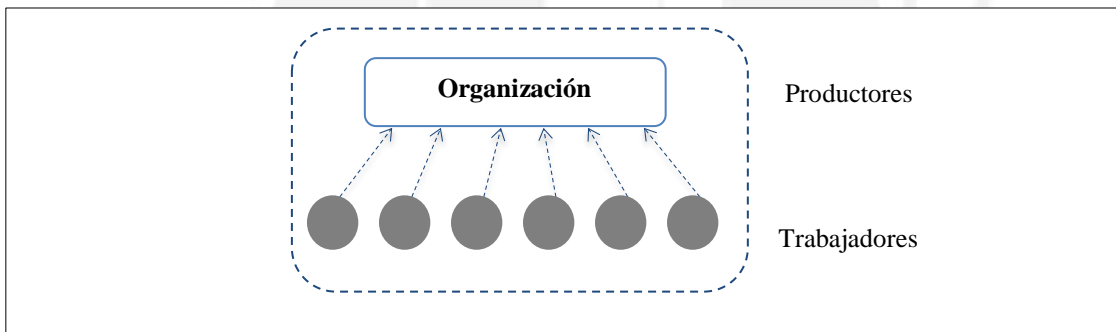
Figura 2: Diagrama de la modalidad de Cooperativa de productores



Adaptado de: WFTO (2013)

La organización de productores está encabezada por talleres, empresas u organizaciones de productores de comercio justo que cuentan con empleados que elaboran productos de comercio justo, así como se aprecia en la Figura 3.

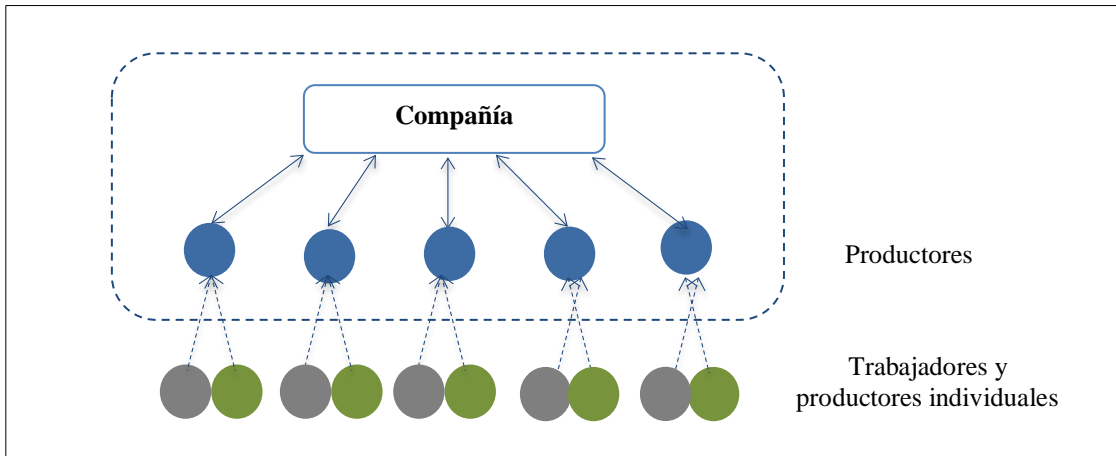
Figura 3: Diagrama de la modalidad de Organización de productores



Adaptado de: WFTO (2013)

La compañía de productores consta de unidades de negocio de comercio justo que contratan a productores individuales a pequeña escala con el fin de adquirir sus productos. Estos productores tienen la libertad de trabajar en los locales organizados por las unidades de negocio o en locales de su preferencia, como por ejemplo talleres en sus casas. En este caso, los trabajadores tampoco están dentro de la compañía. A continuación, en la Figura 4 se muestra todo lo descrito.

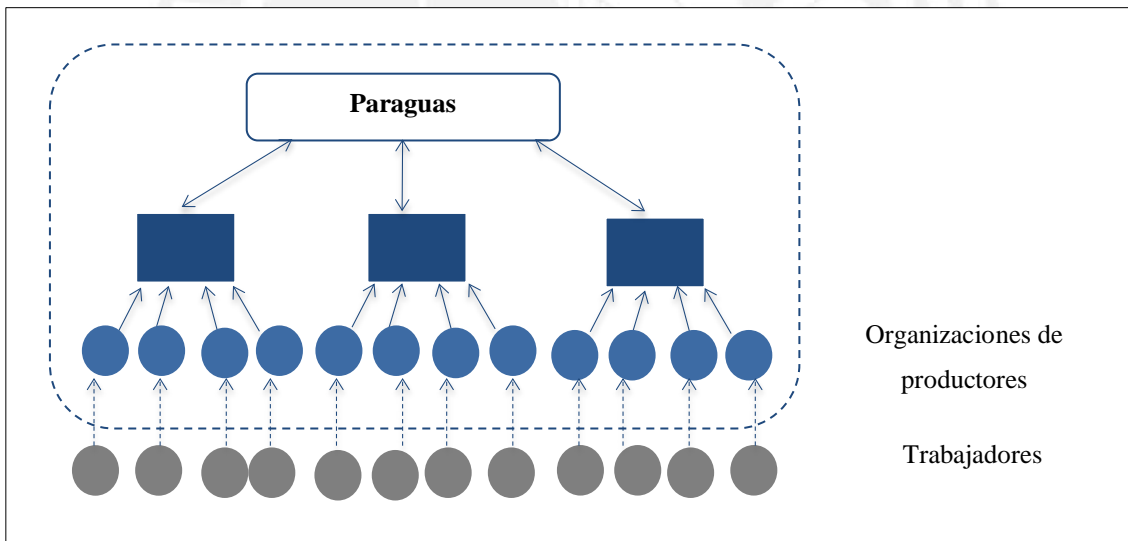
Figura 4: Diagrama de la modalidad de Compañía de productores



Adaptado de: WFTO (2013)

Por último, la organización paraguas de productores implica estructuras denominadas paraguas que son controladas por organizaciones de productores de comercio justo, quienes a su vez son responsables de la comercialización y venta de los productos. En este esquema organizacional los trabajadores también se encuentran fuera de la organización, tal como se representa en la Figura 5.

Figura 5: Diagrama de la modalidad de Organización Paraguas de productores



Adaptado de: WFTO (2013)

Las comercializadoras se caracterizan no por producir sino por comprar la mercadería final de los productores y venderla a los clientes. Estas comercializadoras se clasifican de la siguiente manera: minoristas y mayoristas. Los minoristas compran productos en cantidades limitadas, directamente de un mayorista o importador para venderlos en unidades individuales a los consumidores finales. A su vez, los mayoristas compran y venden en grandes cantidades y desempeñan un papel de intermediarios entre los productores y los minoristas, sin tener contacto

con el consumidor final. En este caso, la WFTO resalta que los mayoristas tienen la opción de comprar tanto a productores de comercio justo como a productores independientes del comercio convencional (WFTO, 2013).

A fin de comprender la relevancia de estas formas organizacionales, a continuación se proporcionará ejemplos concretos de las mismas. La primera experiencia proviene de la India, la segunda de México, y la tercera y cuarta de España.

La experiencia identificada en la India proviene de la organización sin fines de lucro *Creative Handicrafts*, la cual está formada por mujeres divididas en once grupos de autoayuda, productores de artículos textiles y artesanales. A pesar de que estas mujeres cuentan con una educación mínima y están en situación de desempleo, encontraron una oportunidad en *Creative Handicraft*, una organización constituida como una sociedad a la que los productores tienen mayores facilidades de acceder y convertirse en miembros, participando de manera democrática, activa y equitativa en la toma de decisiones y distribución de los beneficios obtenidos (Gratacós, 2006). Esta experiencia muestra cómo los productores valoran el tipo de organización a la que pertenecen, ya que fomenta la toma de decisiones participativa de los productores.

La siguiente experiencia corresponde a las organizaciones cafetaleras indígenas de Chiapas, en México. En este caso, los productores consideran que las certificaciones de comercio justo que necesitan obtener presentan costos elevados y son difíciles de afrontar. Por ello, optaron por la estrategia de adaptarse a un tipo de organización que les permita reducir costos mediante un incremento de volúmenes. De esta manera, formaron una asociación y adoptaron una figura jurídica útil para obtener créditos y trámites de exportación, pero manteniendo la democracia interna (Doppler & González, 2007).

A comparación del primer estudio mencionado, el caso de México distorsiona en parte la perspectiva de una organización comercializadora del comercio justo ya que, al ser parte de una asociación o fundación, está sujeta a los beneficios fiscales y contables que brinda este tipo de organización. Es decir, utilizan los costos propios de la empresa para combinarlos con los costos de la prima de desarrollo, asesorías, capacitaciones, y campañas de sensibilización (Socías & Horrach, 2010).

En España, la promoción del desarrollo local al cual apunta el comercio justo se logra mediante sociedades cooperativas. Por medio de estas sociedades es posible complementar los aspectos empresariales con los socio-culturales de la localidad, permitiendo generar democracia interna, retribuir resultados de manera justa y priorizar los intereses de la comunidad. Todo esto es posible gracias a que los miembros de estas sociedades son productores de una misma zona

que conocen sus mayores fortalezas y debilidades en la gestión y organización del comercio justo (Buendía, García & Coque, 1999).

3. Beneficios y limitaciones del comercio justo

En el siguiente capítulo se explicarán los beneficios y limitaciones que presenta el comercio justo, las cuales están divididas en aspectos económicos, organizacionales, sociales y medioambientales.

3.1. Beneficios del comercio justo

El comercio justo, como ya se mencionó anteriormente, es un movimiento que busca promover la igualdad y la participación en las relaciones comerciales entre los actores involucrados y los grupos de interés. Por lo tanto, este movimiento brinda una serie de beneficios que se pueden agrupar en los ámbitos económico, organizacional, social y medioambiental.

En primer lugar se encuentran los beneficios económicos, dirigidos principalmente a los productores, siendo uno de ellos el precio justo que se establece a fin de revertir las injusticias que atraviesan muchos productores, puesto que en numerosas ocasiones son engañados por sus compradores y reciben menos ingresos por las ventas que se realizan a los consumidores finales. Estas injusticias son causadas por la falta de conocimiento, comunicación e información acerca de los precios establecidos en el mercado. Con el fin de evitar que los productores sean engañados, el comercio justo, respaldado también por los principios de la WFTO, establece un precio que es aceptado por el mercado y que cubre los costos de producción sostenible, de forma que incluso cuando los precios en el mercado mundial caen, estos se mantienen para los productores. De esta manera, se generan mayores ingresos, mayor estabilidad y disminución de vulnerabilidad ante los cambios de los precios básicos del mercado internacional que afectan a los productores (EFTA, 2001).

Otro beneficio económico identificado es el acceso directo al mercado, ya que con la ayuda del comercio justo se reducen los intermediarios, creando relaciones comerciales más directas y de largo plazo, siendo Europa el principal destino para las exportaciones de la mayoría de los productores. Además, los pequeños productores también pueden acceder al comercio internacional, ya que las organizaciones de los países del Norte realizan ferias o visitas a negociantes internacionales y se preocupan por brindar oportunidades de crecimiento para la mejora de sus habilidades productivas (Socías & Doblas, 2005).

Asimismo, un beneficio financiero que es importante resaltar es la prefinanciación, la cual es, en ocasiones, incluso más valorada que el precio justo, ya que mediante este mecanismo

los productores tienen la oportunidad de adquirir sus materias primas con dinero anticipado y así evitar el endeudamiento. De la misma manera, la relación a largo plazo es algo que los productores valoran mucho, creando un ambiente estable y de confianza para el futuro (EFTA, 2011).

Además, en cuanto al acceso a servicios financieros, los productores tienen más oportunidades para negociar planes de financiamiento con las instituciones correspondientes del comercio justo, en condiciones más favorables para ellos.

El siguiente beneficio económico identificado es la creación de oportunidades para los productores desfavorecidos económicamente. Esto alude a que las organizaciones brindan apoyo a los productores en el ámbito laboral, de modo que estos puedan tener ingresos justos y así puedan sobreponerse de la pobreza en la que viven (Martínez, 2011)

Las comercializadoras también gozan de grandes ventajas económicas al negociar bajo los principios que exige cumplir el comercio justo, ya que de esta manera son reconocidas por los consumidores finales, quienes se interesan por adquirir los productos que estas organizaciones ofrecen al mercado, generando mayores ingresos para ellas. Es decir, las organizaciones que cuentan con distintos sellos de certificación generan lazos de compromiso a largo plazo con socios comerciales y tienen mayores posibilidades de desarrollo y desenvolvimiento frente a los consumidores.

En segundo lugar, el comercio justo también brinda beneficios organizacionales dirigidos a los productores. Entre esos beneficios se encuentran la mayor transparencia y responsabilidad en la rendición de cuentas. Esto quiere decir que la organización debe tener una gestión financiera y contable transparente, de manera que proporcione información relevante para los productores sobre las prácticas de comercio justo.

Otro beneficio organizacional que brinda el comercio justo a los productores son las relaciones de confianza, democracia, mayor poder de negociación, mayor participación e integración entre los miembros de una organización y los productores. Esto con el fin de que la organización se preocupe por que los productores se sientan respetados y escuchados en las reuniones, asambleas y salidas recreacionales, entre otras actividades de la organización.

El desarrollo de capacidades también es un beneficio organizacional, el cual se basa en el refuerzo de aptitudes y competencias de los productores mediante capacitaciones, de manera que puedan entregar productos de mejor calidad.

En tercer lugar, el comercio justo también brinda beneficios sociales, en especial a las comunidades de los productores. Entre estos beneficios se pueden resaltar el mayor impacto social en el entorno, a través de la mejora en la infraestructura de los colegios y centros de salud, entre otros. Esto se operacionaliza mediante el financiamiento de proyectos comunitarios con el fin de ayudar a aquellas poblaciones más vulnerables, mediante iniciativas como la construcción de hornos, letrinas, carreteras, saneamiento y acceso a agua potable (Donaire, 2011). Otro beneficio social atañe a la incorporación de la mujer en la toma de decisiones vinculadas con la producción y comercialización de los productos.

Además, el comercio justo fomenta el incremento de las redes institucionales, de modo que las organizaciones productoras tienen una mayor comunicación con las agencias del Estado al plantearles políticas e intervenciones de apoyo del sector, así como convenios con ONG y otras instituciones, los cuales generan indirectamente una mejor reputación para que la organización pueda atraer a mejores socios comerciales (Donaire, 2011).

Las mejores condiciones de vida y trabajo, y las prácticas comerciales justas son valoradas como los beneficios sociales más importantes por los productores, pues se busca que las organizaciones trabajen con productores formales, en un entorno seguro y saludable, utilizando materiales y tecnologías apropiadas, y evitando la participación de niños y trabajo forzoso en los procesos de producción (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2007).

Por otro lado, la no discriminación y equidad de género también son un beneficio social derivado del comercio justo, enfocado en brindar los mismos beneficios tanto a hombres como a las mujeres. Por eso, la organización no debe privar a las mujeres de realizar ningún trabajo, ya que ambos pueden tener las mismas capacidades; y, además, la organización debe tener en cuenta las necesidades específicas de la mujer (Quesada, 2012).

En cuarto lugar, existen muchas ventajas ambientales vinculadas a la práctica del comercio justo. Por un lado, se exige el respeto al medio ambiente y el uso de procesos de producción sustentables. Para esto, los productores reciben instrucción en técnicas de producción sustentables, como la gestión de fertilidad agrícola, lucha contra la erosión y el abandono de prácticas de quema a cielo abierto (Donaire, 2011). Además, se deben utilizar insumos ecológicos para cumplir con una buena gestión de los recursos naturales y mejorar la calidad de los productos, lo cual da mayor valor a los productos. Cabe mencionar que para el comercio justo es importante que los productores elaboren sus productos teniendo cuidado con el agua, la tierra y la biodiversidad.

Por su parte, la *Fairtrade Labelling Organization* [FLO], uno de los sistemas de Comercio Justo más grandes y reconocidos en el mundo, incentiva a los productores a proteger

el medio ambiente que los rodea y atender los problemas referentes a la erosión y la gestión de los residuos. Los productores también deben manejar un plan que manifieste un equilibrio entre la protección del medio ambiente y los buenos resultados del negocio, de manera que sigan las normas y utilicen los productos autorizados por las organizaciones correspondientes. Por lo tanto, los productores deben ser responsables con sus prácticas medioambientales y cuidar los efectos que tienen sus actividades, para lo cual deben elaborar y llevar a cabo un plan que indique cómo pueden disminuir los impactos negativos (Fairtrade International, 2010).

Una vez identificados los beneficios del comercio justo, es importante referir algunas experiencias que evidencian dichas ventajas. La primera iniciativa peruana es Naranjillo, fundada en 1964 en Tingo María, con 3,000 productores. El objetivo principal es incrementar la productividad del café y cacao orgánico, respetando las condiciones ambientales que promueve el comercio justo. Además, los productores cuentan con certificaciones para sus productos terminados, lo cual representa una ventaja al momento de realizar las ventas. Por otro lado, gracias al comercio justo, esta iniciativa recibe el apoyo de distintas instituciones financieras que le han permitido conseguir una planta de cacao y diversificar los sellos de sus productos (FairtradeUSA s.f.).

Otra iniciativa importante corresponde a la organización Cecovasa, fundada en 1970 en Amazonas, la cual logró su certificación FLO en 2010. Esta organización cuenta con ocho cooperativas y 4,864 productores encargados de elaborar tres tipos de café: convencional, biológico y especial de altura. Al practicar el comercio justo los productores reciben distintos beneficios tales como el incentivo a mejorar la calidad de los productos, el fortalecimiento de la democracia, y la regulación de precios en la zona (Cooperativa Ideas, 2016d).

Respecto al sector artesanal en particular, cabe destacar una iniciativa desarrollada en Uganda por la Asociación Nacional de Organizaciones de Mujeres de Uganda (NAWOU por su sigla en inglés), fundada en 1992, y compuesta por más de 70 miembros de organizaciones nacionales y más de 1500 de organizaciones comunitarias. Esta asociación se dedica a la promoción y exportación de productos artesanales elaborados por mujeres como las cestas de carrizo. Los beneficios que obtuvieron las productoras incluyen la oportunidad de poder trabajar desde sus hogares, permitiéndoles generar ingresos y cumplir con sus responsabilidades familiares al mismo tiempo. Así mismo, las mujeres lograron una mayor influencia en la toma de decisiones sobre sus hogares y comunidades (Jones, Smith & Wills, 2012).

Por otro lado, en Nepal se desarrolla una iniciativa liderada por la organización Grupo de Comercio Justo de Nepal (FTG-Nepal, por su sigla en inglés), fundada en 1996, compuesta por 17 organizaciones de comercio justo. Los talleres asociados están conformados por mujeres

de la zona y se dedican a la fabricación de tejidos oriundos. Los principales beneficios incluyen capacitaciones en temas financieros para invertir en el crecimiento de sus recursos, así como apoyo en temas comerciales, de diseño y de marketing (Jones et al., 2012).

3.2. Limitaciones del comercio justo

Si bien el comercio justo proporciona una serie de beneficios para los actores involucrados, también presenta limitaciones y retos que enfrentan los mismos actores. Es importante identificar esas limitaciones pues esto permite una mejora constante.

En primer lugar, entre las limitaciones económicas, cabe indicar que los precios de los productos provenientes de comercio justo suelen ser mayores que aquellos del comercio convencional. Así mismo, la gama de productos que se ofrecen en las tiendas de comercio justo es limitada y con escasa diversificación en los establecimientos de venta, a diferencia del comercio convencional, en el cual los consumidores pueden conseguir los productos que necesitan en gran variedad y en múltiples puntos de venta. Esto genera un deficiente mecanismo de comercialización y por ende a un bajo desarrollo de la marca vinculada con el comercio justo (Socías & Doblas, 2005).

Otra limitación económica que presenta el comercio justo es el elevado costo de mantenimiento de la membresía y certificación que debe pagar la organización comercializadora para pertenecer al comercio justo y obtener el Certificado de Garantía correspondiente. El precio de la membresía es calculado por la WFTO en base al volumen de venta anual de la organización, el tipo de membresía y la cuota regional (Ver Anexo A). Además, la organización debe cubrir los costos que implican obtener la certificación, es decir, las auditorías que se realizan cada dos años y las mejoras que necesite el taller y la organización para que puedan cumplir con los requerimientos dados (Andersen, 2003). Además, muchos procesos requeridos para obtener y mantener la membresía son complejos, como por ejemplo los monitoreos y seguimientos a través de auditorías, y los estándares de calidad, los cuales implican costos que en muchas ocasiones los productores no están en capacidad de afrontar (Jones et al., 2012).

En segundo lugar, el comercio justo también puede generar algunas limitaciones organizacionales. Una de ellas es la mala gestión de algunas organizaciones que aplican el comercio justo pues desarrollan una competencia desleal entre los actores de la cadena productiva, suplantando el fin social del comercio justo por un fin lucrativo basado en intereses particulares (Jones et al., 2012). Un problema conexo está relacionado con la falta de comunicación entre los integrantes de las asociaciones de productores, lo que en ocasiones genera una toma de decisiones con escaso nivel de consenso. Otra limitación a nivel de gestión atañe a cuestiones logísticas, debido a que con frecuencia los productores se ubican en zonas

alejadas y distantes de los centros de comercialización, lo que dificulta el traslado y por ende la colocación de sus productos en el mercado.

También es una limitación organizacional el hecho de que algunos principios y normas que exige el comercio justo tanto para los productores como para las empresas exportadoras no se adecúan a la realidad ni al contexto del país, sobre todo en América del Sur. Esto se explica por los altos retos de gestión que implica la implementación de algunos principios para los productores, pues usualmente involucran a sus familias en los procesos productivos, incluyendo a menores de edad, lo cual es percibido como una costumbre familiar más que como una obligación laboral infantil (Vizcarra, 2002).

La siguiente limitación organizacional se refiere a que el comercio justo es en ocasiones percibido como una herramienta de marketing empresarial para el servicio de grandes organizaciones multinacionales. Esto se debe a que hay beneficios importantes para las empresas involucradas en comercio justo en términos de marketing “ético”, que en determinados casos pueden terminar siendo priorizados por encima de los fines originales del movimiento (Montagut & Vivas, 2006).

En tercer lugar, también existen algunas limitaciones sociales en el comercio justo. Una de ellas es la existencia de un claro desinterés y falta de apoyo del Estado al comercio justo, lo cual afecta la dinámica del movimiento. Según Cotera (2009), a pesar de que desde hace años existen experiencias económicas vinculadas con el comercio justo, que generan desarrollo de mercados e ingresos para las familias productoras, existe un número muy reducido de autoridades y funcionarios públicos que saben del movimiento del comercio justo. Esto se debe a que no existen políticas de promoción y apoyo al comercio justo en las instituciones públicas, sobre todo en los países de Sudamérica.

Otra limitación social en el comercio justo se refiere al elevado nivel de dependencia de los países del Sur respecto de los países del Norte. Esto se debe a que los pequeños productores y las organizaciones del hemisferio Sur muchas veces se enfocan en establecer relaciones comerciales con sus contrapartes en el Norte, y dejan de lado la oportunidad de crear nuevos socios en el mercado nacional y regional (Ceccon, 2008). Otra limitación social es que los productores del Sur evidencian cierta dependencia de las organizaciones del comercio justo de los países del Norte, ya que estas son las sedes matrices del movimiento y por lo tanto cuentan con mayor experiencia y visibilidad. Esta dependencia se explica por las altas exigencias que plantean estas organizaciones a los productores para obtener las certificaciones correspondientes.

Por último, existen algunas limitaciones ambientales relacionadas con el comercio justo, referidas al alto costo involucrado en los insumos ecológicos que los productores deben utilizar, el cual en muchas ocasiones no puede ser asumido de manera integral por los productores correspondientes (Llopis, 2009).

También es importante mencionar algunas experiencias que evidencian las limitaciones antes indicadas, en especial en el sector agrícola, específicamente en el rubro del café orgánico. Una primera experiencia corresponde a la situación de los productores de una organización de comercio justo llamada Artesanos del Mundo [ADM], cuyos productos vienen de Francia y se encuentran en el rubro de cerámica. Entre los obstáculos más importantes identificados en este caso figuran la distancia geográfica y cultural entre las organizaciones del Norte y los productores del Sur, la imposición de la visión de las primeras en detrimento de los segundos, y el conocimiento parcial de la situación en la que se encuentran los productores (Lemay, 2008). El caso revela una tergiversación del comercio justo, supliendo el fin social por un fin comercial, ya que las organizaciones del Norte no mantienen la relación de apoyo que los productores esperan.

Otra experiencia corresponde a cooperativas de producción y comercialización de café con el sello de comercio justo en Etiopía, México y Perú. En el caso de la cooperativa Federación Indígena Ecológica de Chiapas (FIECH) de México, se identificó el incumplimiento del principio económico de prefinanciación, lo cual representa una limitación para los productores, debido a que sin estos fondos les resulta muy difícil adquirir la materia prima para continuar con su trabajo (Ferro-Soto & Mili, 2013).

Una tercera experiencia involucra a la cooperativa Unión de Ejidos de La Selva (Indígenas de la Sierra Madre de Motozintla), cuya principal limitación son los altos costos de la certificación del comercio justo, generando una barrera para la acreditación. Esto es perjudicial para los productores ya que, si no cuentan con los recursos económicos suficientes, no pueden disfrutar de los beneficios que ofrece este movimiento (Doppler & González, 2007).

Como puede apreciarse, estas limitaciones afectan a distintas partes de la cadena productiva, algunas de ellas derivadas de las fallas propias del movimiento de comercio justo, y otras fallas vinculadas con el entorno en el que se desarrolla. A continuación se presenta una tabla donde se resumen tanto los beneficios como las limitaciones del comercio justo, diferenciadas en función de los eslabones principales de la cadena productiva:

Tabla 1: Resumen de beneficios y limitaciones por eslabón de la cadena productiva de comercio justo de artesanía

Eslabones	Beneficios del comercio justo	Limitaciones del comercio justo
Producción	<p>Económicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio justo • Mayores ingresos • Mayor estabilidad económica • Acceso directo al mercado • Prefinanciación • Creación de oportunidades económicas para productores desfavorecidos <p>Organizacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia en la rendición de cuentas • Relaciones de confianza • Mayor democracia en la toma de decisiones • Mayor participación e integración • Mayor desarrollo de capacidades • Mayor poder de negociación <p>Sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impacto social en el entorno • Ausencia de trabajo infantil y forzoso • Ausencia de discriminación y mayor equidad • Mejores condiciones de trabajo • Prácticas comerciales justas 	<p>Sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escaso apoyo del Estado <p>Ambiental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de insumos ecológicos
Comercialización	<p>Económicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso a largo plazo con socios comerciales <p>Organizacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor competitividad por certificaciones internacionales <p>Sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes institucionales <p>Ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor uso de insumos ecológicos • Respeto al medioambiente • Mayor producción sustentable 	<p>Económicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precios elevados • Alto costo de mantenimiento de membresía y certificación <p>Organizacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retos de gestión (algunos principios no se adecuan a la realidad) • Competencia desleal • Distorsión de la finalidad del comercio justo <p>Sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escaso apoyo del Estado • Dependencia de los países del Norte
Consumo	<p>Ambientales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos garantizados de calidad 	<p>Económicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precios elevados

4. Investigaciones sobre el comercio justo

En este apartado se describirán las principales investigaciones sobre comercio justo a nivel internacional y nacional. En cada una de ellas se detallará el propósito, objetivo del

estudio, la muestra de la población estudiada, los resultados principales y su aporte a la presente investigación. Primero se mencionarán estudios sobre otros sectores, y luego los estudios vinculados específicamente al sector artesanía.

Karina García (2008) llevó a cabo una investigación en México con una muestra de 60 cafeticultores. El propósito principal de esta investigación fue elaborar un programa de desarrollo de proveedores bajo el sistema del comercio justo que involucre el proceso de comercialización, la cultura organizacional, y las necesidades de los pequeños productores, todo ello para mejorar su nivel de ingreso. Entre los resultados principales del estudio se señala que el comercio justo es una alternativa que requiere el compromiso de los productores y la concientización de los consumidores acerca de que el comercio justo no solo es un comercio solidario, sino que también busca ser equitativo con todos los actores involucrados. Este estudio es importante porque sostiene que el comercio busca que todos los eslabones de la cadena productiva se involucren con el movimiento y entre sí.

Keisling (2003) realizó un estudio sobre las ventajas y desventajas del comercio justo en el sector agrícola del café, comparando las experiencias de los productores frente a otros que no la aplican. El estudio consta de una muestra de quince productores cafetaleros en la provincia de La Convención, en el departamento de Cusco. Entre los aspectos positivos figuran el mejoramiento de la producción, el cuidado del medio ambiente y el mayor acceso a mercados mundiales por medio de la apertura a productos certificados. En cuanto a los aspectos negativos, se señalan la persistencia de la desconfianza, y la falta de comunicación y transparencia por parte de la cooperativa hacia los productores, pues estos últimos afirman que existe corrupción y mala gestión del dinero de los dirigentes. En esa línea, la mala gestión del dinero y la corrupción fueron las razones principales por las que los productores independientes no pertenecen a la cooperativa. Este estudio es importante para esta investigación porque demuestra los beneficios específicos del comercio en nuestra realidad, aunque también los problemas de gestión por parte de la directiva de la cooperativa, la cual cumple el rol de intermediación mas no de apoyo. Esto implica que la mala administración de los líderes de las cooperativas lleva a perder de vista el objetivo principal del comercio justo, por lo que es necesario promover prácticas de buen gobierno que faciliten la transparencia e información sobre la toma de decisiones.

Gina Maldonado (2012) efectuó una investigación con el fin de identificar estrategias exitosas que promuevan mejoras en las condiciones de acceso al mercado de comercio justo para los pequeños productores del sector de banano orgánico, sobre la base de una muestra de 101 productores pertenecientes a una asociación bananera en el Valle del Chira en el departamento de Piura. Entre los resultados principales figuran el hecho de que el modelo

organizativo de asociatividad permite a los productores mantener la confianza, trabajo en equipo, buena estructura organizacional y métodos claros de trabajo, a la vez que facilita el liderazgo, transparencia y mecanismos de control a los representantes. Asimismo, se señala que el éxito de la asociatividad surge de los impactos indirectos del comercio justo sobre la exportación, la estabilidad económica y la mayor de calidad del producto. Esta investigación es útil porque revela que el comercio justo funciona como un elemento impulsor para un sistema organizacional, ya sea con la mejora de la productividad, el incremento de la calidad de los productos o la mejora de las condiciones de trabajo y vida de los productores.

Pasando a los estudios sobre el sector artesanía, María Barrera (2013) realizó una investigación sobre el modelo del comercio justo en la organización chilena Comparte y el vínculo que mantiene con los artesanos de Pomaire. La finalidad de esta investigación es analizar la influencia que tiene el sistema organizacional Comparte en el estilo de vida de los artesanos, para luego observar los cambios en las jornadas de trabajo del artesano a partir de la aplicación del comercio justo. Se utilizó un enfoque cualitativo por medio de entrevistas abiertas, realizadas a cuatro de los cinco talleres que trabajan con la organización. Respecto a los resultados, por un lado, se mostró el incremento de ventas de los productos y un mayor poder adquisitivo de los artesanos, lo cual es favorable; y por otro lado, se evidenció que el sistema organizacional de los artesanos no es el más eficaz, ya que no se logró establecer un equilibrio entre las exigencias del comercio justo y los conocimientos y capacidades de los artesanos. Este estudio es relevante para la presente investigación ya que permite apreciar que no necesariamente todos los que participan obtienen resultados favorables si no están preparados para aprovechar dichas oportunidades.

Becchetti, Castriota y Solferino (2009) llevaron a cabo una investigación acerca de los proyectos de desarrollo y calidad de vida de productores artesanales incorporados en prácticas de comercio justo. El propósito del estudio es dar a conocer los diferentes impactos del comercio justo en dos comunidades distintas a través de indicadores objetivos y subjetivos de calidad de vida, seleccionando una muestra de 80 productores de Juliaca afiliados a Minka, 80 productores de Chulucanas afiliados a Allpa, y 40 productores por cada comunidad que no están afiliados a ninguna de las dos organizaciones de comercio justo antes mencionadas. Este estudio es relevante, pues si bien los productores de Minka y Allpa valoran los beneficios del comercio justo, los otros productores prefieren mantenerse en el comercio convencional ya que consideran que los beneficios del comercio justo no justifican los pagos de membresía y certificación del comercio justo.

Todas estas investigaciones son útiles para la presente investigación, ya que, en primer lugar, plasman experiencias y realidades de diversos productores y organizaciones que perciben los beneficios y limitaciones del comercio justo, y en segundo lugar, por cuanto analizan el comercio justo desde distintos enfoques y con distintas consideraciones, permitiendo identificar un conjunto de variables relevantes a considerar en el presente estudio, como por ejemplo, las distintas formas de organización vinculadas al comercio justo, así como determinados beneficios y limitaciones.

Luego de analizar la parte teórica y empírica desarrollada en esta sección, se aprecia el rol que desempeña la forma de articulación entre los actores del comercio justo, pues es un factor importante para los miembros de una cadena productiva, especialmente para los productores. Este factor representa una herramienta que permite a los productores obtener beneficios y generar oportunidades para sus comunidades

5. Conclusiones del marco teórico

En conclusión, el comercio justo se presenta como un movimiento enfocado en proporcionar alternativas frente a las desigualdades económicas y sociales que sufren los productores y sus comunidades, así como frente al mal uso de los recursos ambientales, asociados con el comercio convencional, proporcionando propuestas más justas y velando por mejorar la calidad de vida tanto de los productores como de los consumidores que participan en una cadena productiva.

El comercio justo ha mostrado un avance creciente, logrando la constitución de plataformas internacionales, sistemas de certificación y múltiples iniciativas en países con poblaciones vulnerables.

Este tipo de comercio incorpora a los diferentes actores de la cadena productiva, incluyendo productores, comercializadoras exportadoras, comercializadoras importadoras y consumidores finales. Se ha evidenciado también que existen diferentes formas de articulación en las cadenas de comercio justo, algunas con mayor énfasis en la asociación entre productores artesanales y empresas exportadoras, y otras con mayor énfasis en un esquema empresarial en el cual dichos actores son independientes.

La literatura teórica y empírica muestra que el comercio justo genera beneficios importantes en los aspectos económicos, organizacionales, sociales y ambientales. Dicha literatura muestra también que hay varias limitaciones relacionadas con aspectos de mercadeo y organización, planteando retos importantes que se deben afrontar para mejorar la operatividad y efectividad del movimiento.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual de la presente investigación desarrolla el comercio justo en el Perú, el sector de artesanía en Perú y el comercio justo en el sector de artesanía en el Perú.

1. Comercio justo en el Perú

Cotera (2009) identifica cuatro vertientes del comercio justo en el Perú: la primera centrada en la economía solidaria; la segunda, en el desarrollo del mercado; la tercera, en el comercio comunitario; y la cuarta, en aspectos ecológicos.

En primer lugar, la vertiente centrada en la economía solidaria nace en el contexto de los problemas sociales de los años 70s y 80s, promovida por productores asociados y miembros de la iglesia, quienes lograron articularse con países de Europa sensibles a dichos problemas. Gracias a esta iniciativa surge el comercio justo en el Perú como una actividad económica específica (Cotera, 2009).

A fines de los años 80s, el comercio justo implementa una segunda vertiente de desarrollo de mercado gracias a la demanda internacional, por parte de los países del Norte, de productos agrícolas y de artesanías. Esta demanda está conformada por comerciantes, transformadores y distribuidores, quienes requieren el cumplimiento de distintos estándares técnicos o ambientales. Sin embargo, el precio que ofrecían a cambio no era el óptimo para los productores, debido a que en esa época muchas empresas certificadoras aún no se involucraban con los productores para garantizar un trato comercial justo (Cotera, 2009).

La siguiente vertiente se desarrolla durante los años 80s y 90s, enfocada en el comercio comunitario, y busca principalmente comercializar los productos en mercados locales o regionales, de modo que la comunidad se vea beneficiada con los productos que se elaboran. Esto se realiza mediante experiencias propias y ferias en las comunidades (Cotera, 2009).

La última vertiente es la ecológica, centrada en el cuidado y protección que tienen los productores y demás instituciones respecto del medio ambiente. Por ende, los productos deben ser elaborados en base a una producción sostenible y bajo estándares que aseguren el cuidado de los recursos naturales y del medio ambiente (Cotera, 2009).

Según Caselli et al (2006), el comercio justo en el Perú no tiene una gran participación respecto del total de las exportaciones nacionales; sin embargo, el significado de este movimiento es importante pues busca, antes que generar acumulación de capital, alcanzar un mayor desarrollo sostenible, brindar nuevas formas de intercambio y priorizar el bienestar de las personas. Es decir, si bien el comercio justo no genera un gran aporte a la economía nacional,

cabe recordar que sus objetivos no son exclusivamente económico-financieros. Por el contrario, este movimiento se enfoca en un objetivo económico-social acorde con un desarrollo sostenible, generando formas de intercambio justo y respetando los derechos de los trabajadores (Caselli et al, 2006).

El comercio justo tuvo que pasar por una serie de etapas antes de llegar a ser el movimiento tal como se conoce actualmente. Ramírez y Marín (2013) sostienen que este movimiento se consolida en Perú en la década de los 90s, con la ejecución de foros y simposios como el Encuentro Nacional de las Experiencias de Economía Solidaria, junto con la participación de las organizacionales de la sociedad civil nacional e internacional. El movimiento inicia con la participación de productores organizados en cooperativas agrícolas con productos como el café, cacao, plátano y cereales andinos.

Cabe resaltar que el interés por el movimiento por parte de los productores se ha incrementado en los últimos años, así como la cantidad de proyectos promovidos por ONG locales y extranjeras. Un estudio realizado por la organización Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas [SEBRAE] (2010) menciona que en el año 2007 existían 53 grupos de productores organizados y 11 comercializadoras afiliados al comercio justo en el país, mientras que en el año 2010 las cifras ascendieron a 99 grupos de productores organizados y 17 comercializadoras especializadas.

Al contextualizar el mayor interés por el comercio justo es importante señalar que el Perú cuenta con abundantes recursos naturales y mano de obra en diversos sectores, incluyendo el de artesanía, habiendo un importante potencial para la producción y comercialización de bienes y servicios solidarios. De esta manera, ya en el 2005 había más de 50,000 familias beneficiadas por participar en este movimiento, vinculadas con organizaciones tanto agrícolas como artesanales, estas últimas especializadas en cerámica, bisutería, cueros y textiles (Caselli et al, 2006).

En el Perú hay varias instituciones vinculadas al tema del comercio justo. La institución más representativa del movimiento es la Coordinadora Nacional de Comercio Justo [CNCJ], constituida como gremio que representa los intereses de los productores organizados del Perú del sector agrícola, con productos como el café, cacao, papa, quinua, azúcar, frutas y semillas, entre otros. Estos productores están organizados en diferentes rubros, ya sea la Coordinadora Latinoamericana de Pequeños Productores de Café [CLAC], la coordinadora de Sellos de Comercio Justo [FLO] u otros. La CNCJ es la responsable de difundir el movimiento del comercio justo en el país, así como de incidir sobre las políticas públicas que promuevan dichas prácticas.

El Grupo Red de Economía Solidaria de Perú [GRESP] es una institución conformada por organizaciones sociales, profesionales comprometidos y una red solidaria económica de contactos, cuyo fin es crear modelos económicos alternativos al convencional, para eliminar la pobreza, marginación e injusticia, a través de prácticas solidarias (SOCIOECO, s.f.). Con la ayuda de la formación de Grupos de Iniciativa de Economía Solidaria [GIES], dicha organización busca defender a los productores más desfavorecidos.

El *Control Union Fair Choice* (Controlunion, s.f.) es una organización, enfocada en el principio de sostenibilidad, que brinda certificaciones. También ofrece programas para los sectores agrícola, textil, turismo y bioenergía, además de formación en responsabilidad social. La gestión que maneja esta institución se realiza de forma descentralizada para evitar la dependencia de otros organismos autorizados.

La Red Peruana por una Globalización con Equidad está conformada por alianzas entre instituciones y ONG que crean proyectos nacionales en busca de la equidad comercial dentro del contexto actual de la globalización. Esta red también promueve el desarrollo sostenible y el cumplimiento de los derechos humanos y ciudadanos, manteniendo una relación laboral directa con los productores y sus comunidades, los medios de comunicación y personajes de la política.

Finalmente, la WFTO (2016) de Latinoamérica también brinda asesoría en temas de comercio justo a los países del Sur. Esta organización está conformada por 63 miembros de trece países del Sur. La oficina regional para Latinoamérica está ubicada en Ecuador. Uno de sus principales objetivos es promover la relación y confianza entre los miembros de la región, en conjunto con otros actores sociales para mejorar la vida del productor.

Todas estas instituciones relacionadas con iniciativas de comercio justo cumplen un rol de supervisión y regulación con las organizaciones afiliadas al movimiento, a fin de verificar el cumplimiento de los principios y procedimientos del comercio justo, con el propósito fundamental de proporcionar beneficios directos a los productores y a sus comunidades.

2. Sector de artesanía en el Perú

La artesanía es una actividad económica que a lo largo del tiempo se ha convertido en una actividad de subsistencia para muchos productores del país. Gracias a esta actividad, una gran cantidad de productores, junto a sus familias, han afrontado el problema de la pobreza y pueden desarrollarse económica y socialmente.

De acuerdo con la ley del artesano, la artesanía se define del siguiente modo:

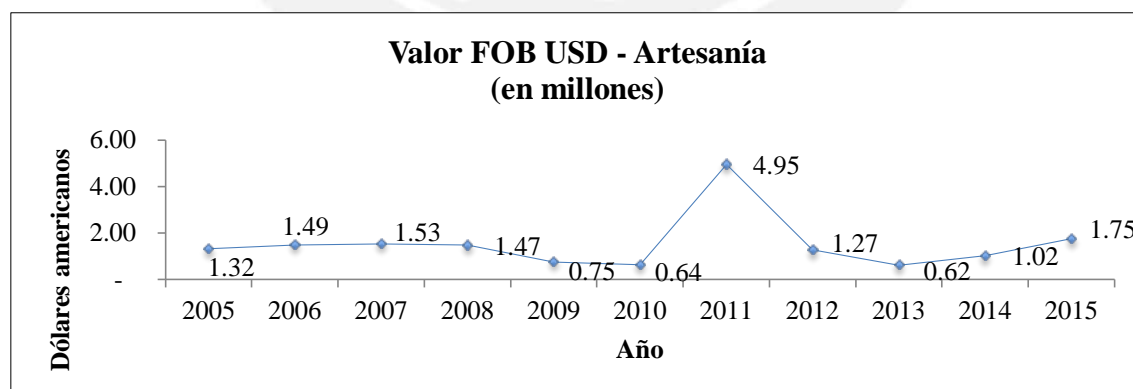
Entiéndase por artesanía a la actividad económica y cultural destinada a la elaboración y producción de bienes, ya sea totalmente a mano o con ayuda de herramientas manuales,

e incluso medios mecánicos, siempre y cuando el valor agregado principal sea compuesto por la mano de obra directa y esta continúe siendo el componente más importante del producto acabado, pudiendo la naturaleza de los productos estar basada en sus características distintivas, intrínsecas al bien final ya sea en términos de valor histórico, cultural, utilitario o estético, que cumple una función social reconocida, empleando materias primas originarias de las zonas de origen y que se identifiquen con un lugar de producción (Ley 29073, 2007).

El Perú se está posicionando cada vez más en el mercado global, y esto no es una tarea sencilla, debido a que para poder mantenerse debe cumplir los estándares que se consideren relevantes internacionalmente. Para ello, es necesario que todas las actividades económicas del país, incluso la artesanía, aporten estrategias para lograr este objetivo.

Las exportaciones del Perú se dividen en tradicionales y no tradicionales, las que a su vez se desagregan en función de los distintos sectores económicos. Las exportaciones tradicionales comprenden los sectores de minería, pesca, hidrocarburos y agrícola. Las exportaciones no tradicionales comprenden los sectores agropecuarios, textil, pesca, químico, metal-mecánico, sidero-metalúrgico, minería no metálica, artesanía, maderas y papeles, pieles y cueros, y varios (MINCETUR, 2016a). Cabe precisar que los productos artesanales se ubican tanto en el rubro de artesanía como en el rubro varios. En la Figura 6 se muestra la evolución de las exportaciones del sector artesanía durante los últimos diez años, desde el 2005 al 2015 en valores FOB en moneda americana. Se puede apreciar que el sector ha mantenido una tendencia relativamente constante, a excepción del año 2011 en que hubo un crecimiento significativo en las exportaciones.³

Figura 6: Valor FOB de Artesanía

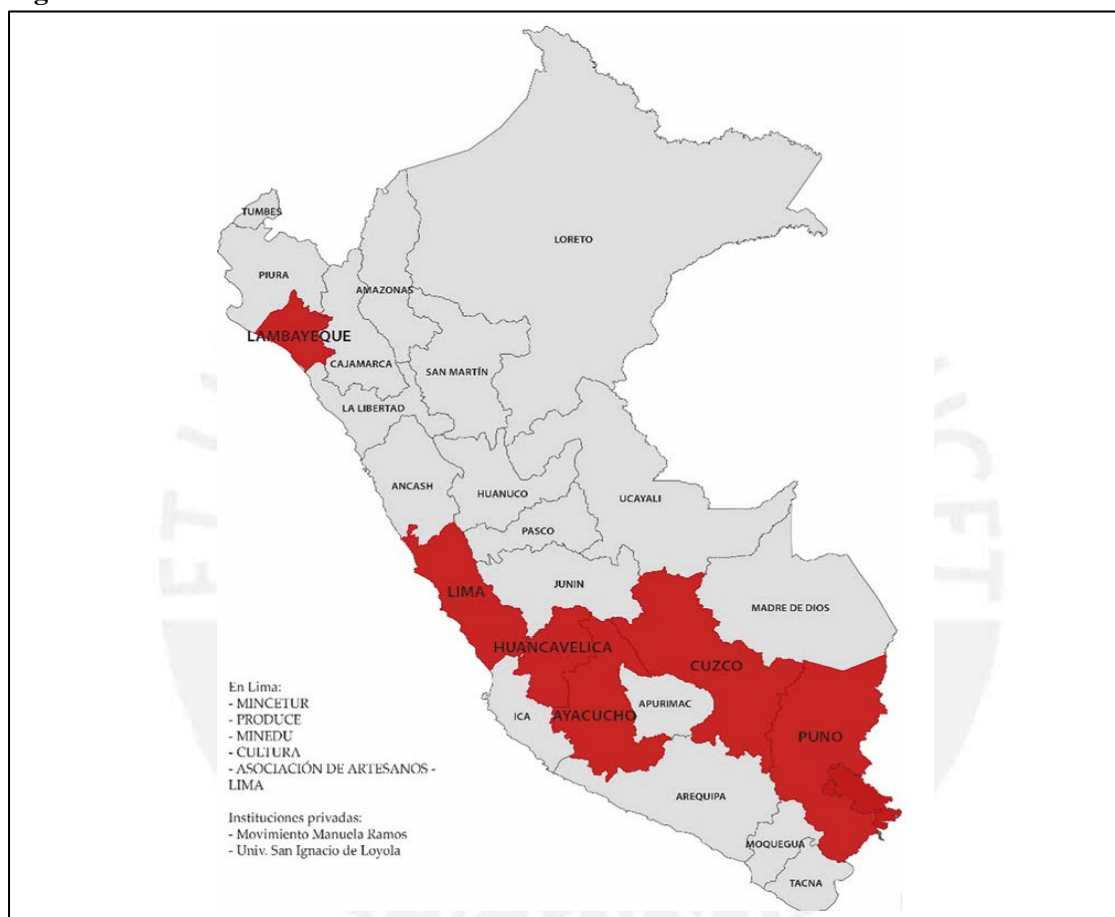


Fuente: SUNAT (2016b)

³ Desafortunadamente no existe información precisa sobre el total de exportaciones de artesanía, pues el reporte de SUNAT incluye un rubro específico sobre artesanía (en la categoría “exportaciones no tradicionales”) y otro que incluye artesanía entre otros productos (en la categoría “varios”). En ese sentido, la información presentada en el cuadro pareciera estar subestimada.

Por otro lado, los departamentos donde se encuentran la mayor cantidad de artesanos en el Perú, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR 2016b), son los siguientes: en la costa, Lambayeque y Lima; y en la sierra, Ayacucho, Cuzco, Huancavelica y Puno. Si bien hay producción en otras zonas, su volumen es menor en comparación con los departamentos indicados. Esta información se presenta en la Figura 7.

Figura 7: Población de artesanos en el Perú



Fuente: MINCETUR (2016b)

2.1. Fortalezas, debilidades y retos del sector artesanal

El sector artesanal en el Perú presenta diseños muy variados de acuerdo con la región a la que pertenece, ya sea por diferencias culturales o por la identidad regional de los productores. Los actores del sector artesanal provienen tanto de zonas urbanas como zonas de rurales, que ya a inicios de la década pasada sumaban aproximadamente quinientos mil puestos laborales. No obstante, es importante indicar que el 75% de dicha ocupación tienen un carácter informal (Caselli et al, 2006).

El análisis del sector requiere examinar las fortalezas, debilidades y retos que presenta el sector artesanal. Una de las debilidades más perjudiciales es la baja productividad en el sector, ya que, al tener una mano de obra poco calificada, se reduce el volumen de producción. Esto deriva también de los bajos niveles de formación y capacitación a los productores. Otra debilidad identificada es la limitada disponibilidad de capital, ya que, al no contar con los recursos suficientes, no se puede adquirir la tecnología necesaria, lo cual limita la productividad. Además, la falta de visión estratégica también representa una debilidad, puesto que no se tiene una expectativa de negocio, no hay capacidades de gestión definidas y existe mucha informalidad (Caselli et al, 2006).

Por otro lado, el sector también tiene varias fortalezas, reflejadas en la fuerza cultural arraigada en las comunidades de los productores, su disponibilidad laboral y el bajo costo de la mano de obra y de la materia prima. Estas fortalezas, adecuadamente aprovechadas, permiten mayor competitividad en las comunidades que las tienen, a diferencia de aquellas que tendrían que adquirirlas con un alto costo de transacción (Caselli et al, 2006). Es importante resaltar que los recursos locales (rocas, arcilla, flores, tejidos y otros) tienen gran importancia para la artesanía (Caselli et al, 2006), puesto que son las materias primas e insumos básicos para que el productor pueda elaborar sus productos.

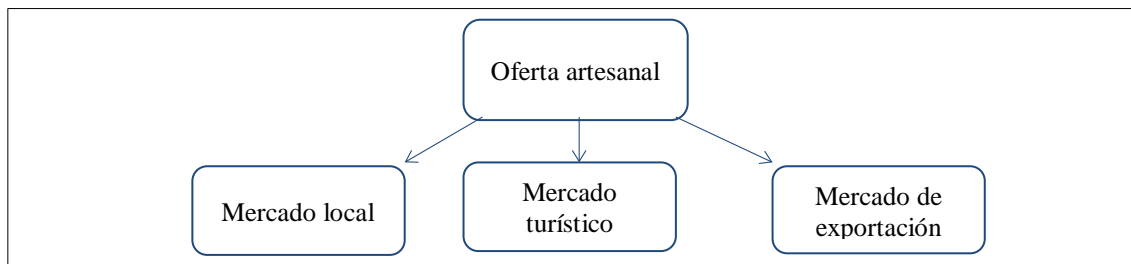
Lo que se busca fomentar en el sector artesanal es el dinamismo económico y social. Para ello, es necesario crear distintas formas de organización entre los productores y sus comunidades. Mientras más asociados estén los productores, mejor comunicación habrá entre ellos, y mayor será la calidad de los productos. Esto permitiría incrementar la demanda y posibilitar un mayor acceso a los mercados de los países del Norte que son los principales consumidores de productos asociados con este movimiento.

Por lo tanto, la artesanía es una actividad donde la mano de obra es primordial, que cuenta con amplia disponibilidad de muchos de los insumos básicos, y que adecuadamente gestionada aporta significativamente al desarrollo comercial del país.

2.2. La oferta artesanal del Perú

Según MINCETUR (2014), en el Perú se han identificado tres mercados para la oferta de los productos artesanales, y cada uno de ellos posee características muy diferentes.

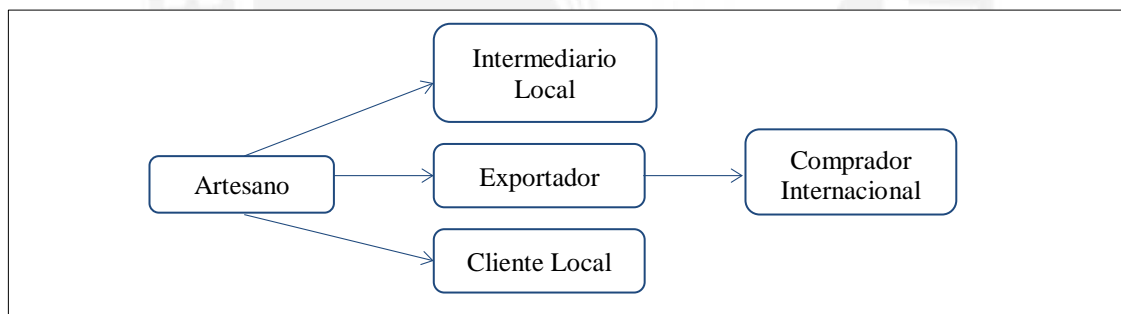
Figura 8: Oferta artesanal del Perú



Adaptado de MINCETUR (2014)

El primero es el mercado local, caracterizado por la venta de artesanía tanto a los pobladores de la zona como a los turistas que optan por adquirir un producto económico o revenderlo en sus países, dejando en segundo plano la valoración del significado de una fina obra de arte. Esto se refleja en productos de baja calidad y a un bajo precio. Los artesanos en este mercado no ven la exportación como oportunidad, ya que no se esfuerzan por innovar. La mayoría de estos productores son familias que se organizan para producir a menor escala las artesanías y así obtener ingresos para su manutención diaria. En este mercado es necesario contar con un agente intermediario que permita hacer la conexión con los consumidores finales y transportar los productos. En la siguiente figura se muestra el diagrama de vinculación al mercado local de artesanía.

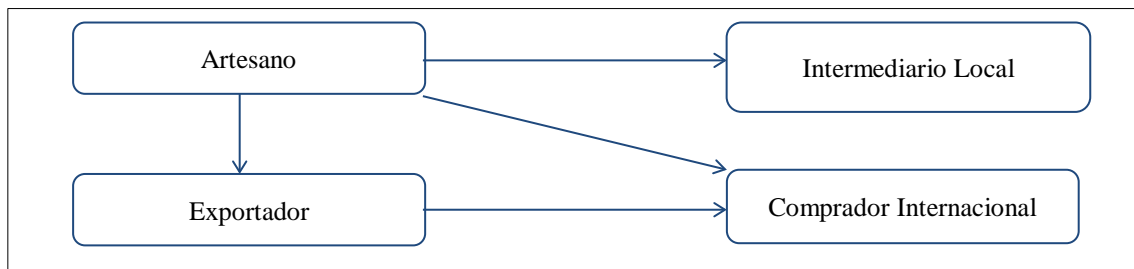
Figura 9: Diagrama de vinculación al mercado local de artesanía



Adaptado de MINCETUR (2014)

El segundo es el mercado turístico que, a comparación del primero, tiene una mayor demanda, debido a que los productos son más elaborados y sus diseños se caracterizan por reflejar lo autóctono de la localidad. En este mercado el productor expresa su arte y originalidad, ya que posee mayor capacidad para crear e innovar. En este caso se requiere de un intermediario para colocar los productos en el mercado. El valor artístico de los productos es más apreciado, y en algunos casos se manifiesta en obras que tienen la oportunidad de ser expuestas en concursos de artesanía. En la figura 10 se verá el diagrama referente a la vinculación al mercado turístico de artesanía.

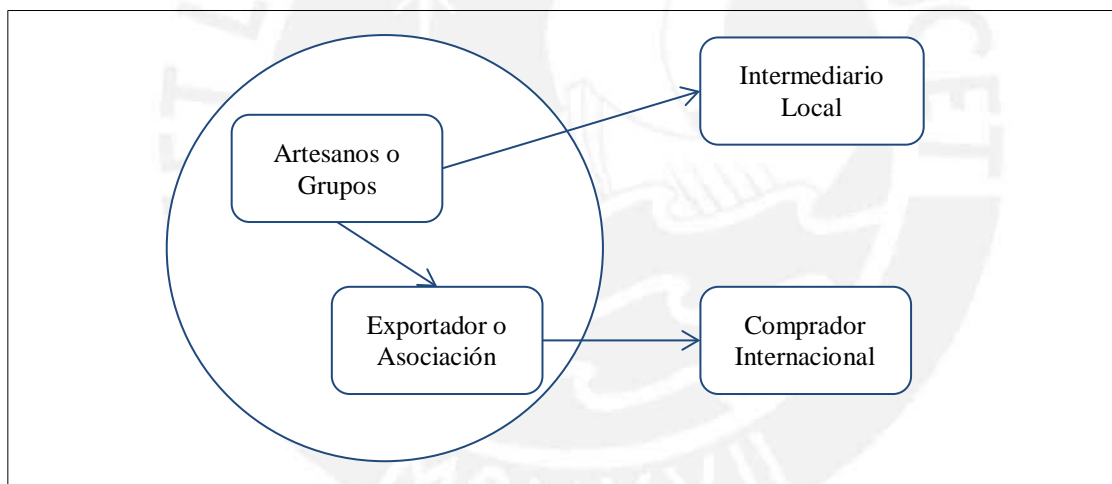
Figura 10: Diagrama de vinculación al mercado turístico de artesanía



Adaptado de MINCETUR (2014)

El tercero es el mercado de exportación, que se rige bajo los pedidos de los clientes y estándares de calidad, debido a las altas exigencias en cuanto a características, cantidad y tiempos de entrega de los productos. Los artesanos pueden estar formados en asociaciones organizadas que mantienen un contacto directo con el cliente importador o final, o también pueden establecer relaciones con una empresa comercializadora, la cual coloca sus productos en el exterior y a su vez les proporciona capacitaciones para un mejor desarrollo. En la siguiente figura se verá el diagrama respecto al mercado de exportación.

Figura 11: Diagrama de vinculación al mercado de exportaciones de artesanía



Adaptado de MINCETUR (2014)

3. El comercio justo en el sector de artesanía en el Perú

Luego de haber explicado cómo funciona el sector de artesanía y el movimiento del comercio justo en el Perú, es momento de examinar el funcionamiento del comercio justo en el sector artesanal en nuestro país. Es importante mencionar que los productores de artesanía son el primer eslabón de la cadena productiva, y se encuentran organizados en grupos, en los cuales las familias trabajan en conjunto y solo en caso necesario contratan a otros trabajadores. Estos productores suelen trabajar en sus casas pues es ahí donde suelen tener sus talleres. Además, tal

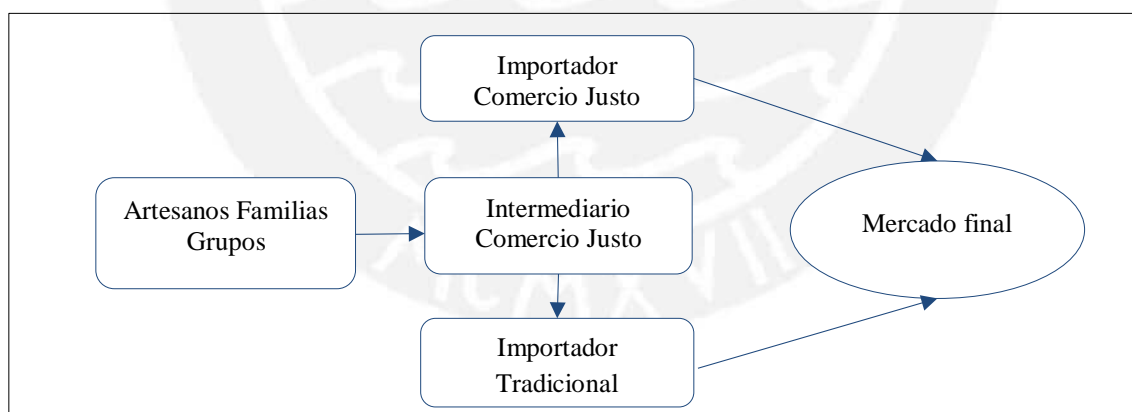
como se mencionó anteriormente, la cadena productiva estudiada no incorpora a un destinatario local ya que las empresas solo se dedican a la exportación.

Cada grupo debe cumplir los requisitos del comercio justo, incluyendo los principios y obligaciones. El primer requisito que deben cumplir los artesanos para que sus productos puedan comercializarse en la red del comercio justo es estar legalmente reconocidos, tener personalidad jurídica y cumplir con las normas tributarias vigentes respecto de las relaciones compra-venta con los intermediarios (Caselli et al, 2006). Esta formalización de los artesanos implica distintos gastos que finalmente son retribuidos mediante los beneficios que el comercio justo les da.

Es importante conocer la cadena productiva de la artesanía dentro del comercio justo. Para ello, a continuación se muestran cinco modelos de funcionamiento que pueden diferenciar al comercio justo del tradicional.

El primer modelo consiste en el enlace entre los productores y los consumidores. Dentro de este modelo, el rol de los intermediarios no se limita a tratar solamente con los representantes de los grupos de productores, sino también con los integrantes de cada grupo y miembros de las familias artesanas. Una vez que estos intermediarios obtienen el pedido, lo distribuyen a las importadoras del comercio justo y/o al comercio tradicional, para luego llegar al mercado final. En la figura 12 se observa el diagrama referido al enlace entre los productores y consumidores.

Figura 12: Diagrama de enlace tradicional entre productor y consumidor

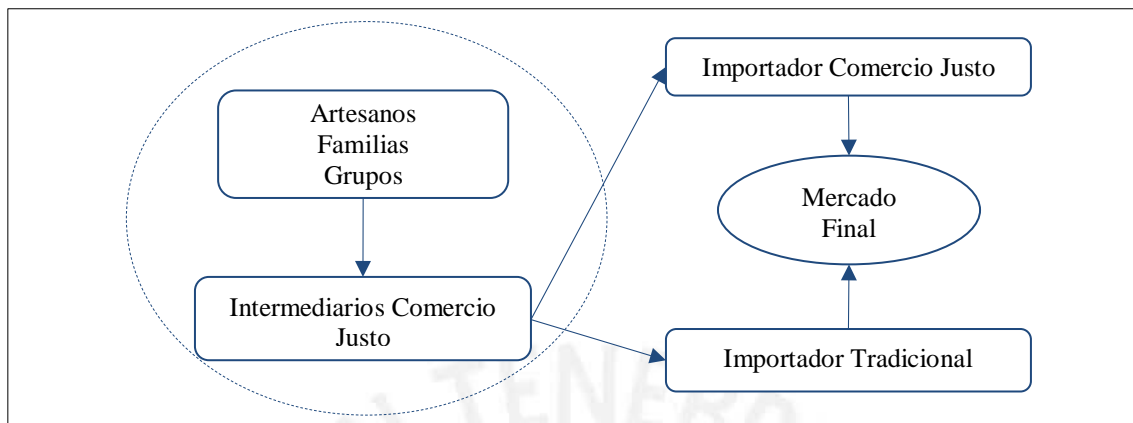


Adaptado de: Caselli et al (2006)

En el segundo modelo, los productores e intermediarios conforman una organización, lo cual presenta beneficios y limitaciones. Por un lado, la organización es más transparente, pero por el otro, es menos eficiente, ya que no tiene la capacidad suficiente para disponer sus recursos, lograr sus objetivos y generar ganancias para los productores. Al igual que en el primer modelo, el intermediario del comercio justo se dirige a los importadores de comercio

justo y/o tradicional para terminar en el mercado final. A continuación, la Figura 13 muestra el diagrama referido al enlace entre una organización y consumidor.

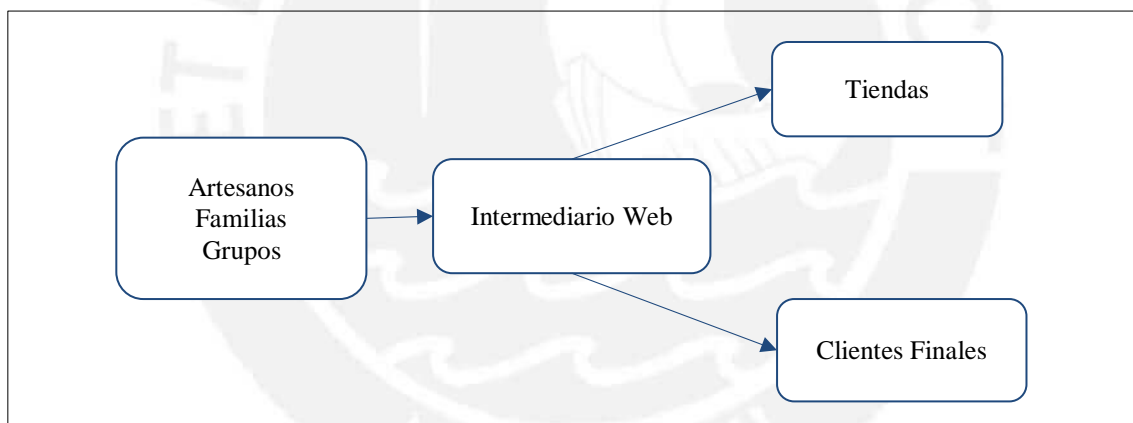
Figura 13: Diagrama de enlace entre organización y consumidor



Adaptado de: Caselli et al (2006)

El tercer modelo busca reducir canales a través de un intermediario web que facilite los procesos de logística, para ofrecer los productos directamente a las tiendas y clientes finales.

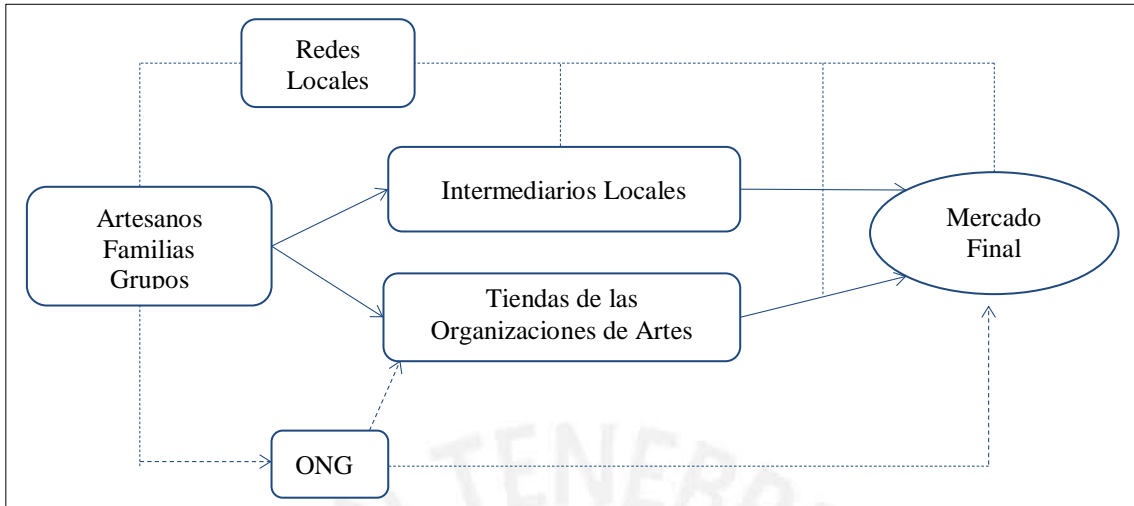
Figura 14: Diagrama de enlace vía web entre productor y consumidor



Adaptado de: Caselli et al (2006)

El cuarto modelo apunta a la comercialización de mercancías del comercio justo a un mercado nacional e interregional. De esta manera, la cadena inicia con los grupos de artesanos que ofrecen sus productos a intermediarios locales y a tiendas de arte del comercio convencional. En este proceso aparecen dos actores nuevos: las ONG, que desempeñan el papel de intermediarios indirectos entre los artesanos y las tiendas de artesanía convencional; y las redes locales, que permiten alianzas estratégicas entre artesanos, intermediarios y el mercado final. A continuación, en la siguiente figura se muestra el diagrama de vinculación al enlace del productor y consumidor orientado al mercado nacional e interregional.

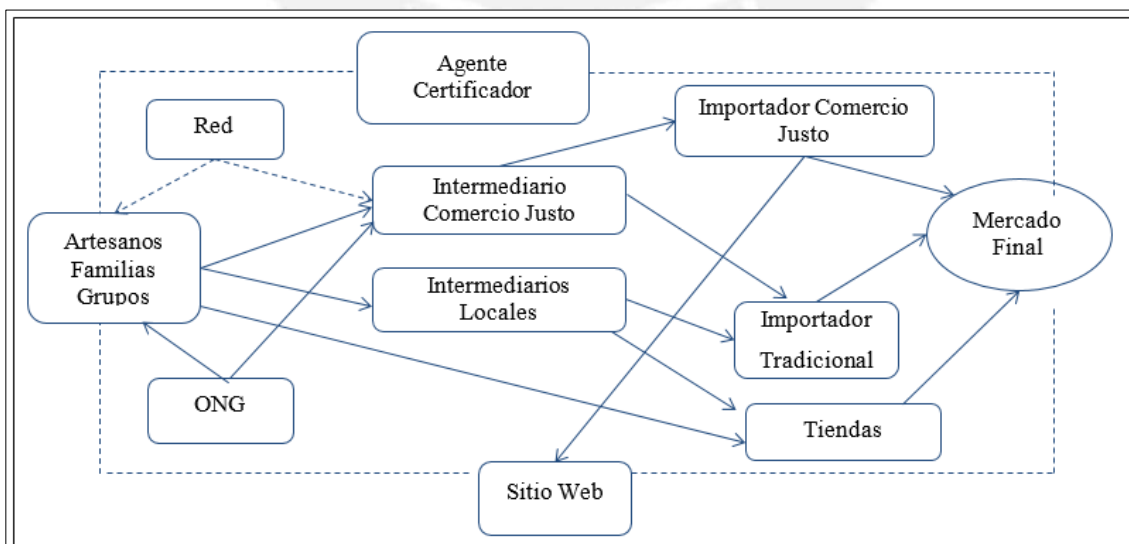
Figura 15: Diagrama de vinculación al enlace productor y consumidor orientado al mercado nacional e interregional



Adaptado de: Caselli et al (2006)

El último modelo involucra relaciones múltiples entre los actores de la cadena. En primer lugar, el artesano comercializa sus productos a través de un intermediario de comercio justo, el cual los distribuye a un importador del comercio justo y/o tradicional, y termina en el mercado final. En segundo lugar, el artesano ofrece al intermediario local del comercio convencional sus productos, para luego pasar por el importador tradicional y llegar al mercado final. En tercer lugar, el artesano también tiene la opción de escoger una vía más directa para llegar al mercado final, a través de las tiendas comercializadoras. Por último, en esta cadena están presentes cuatro factores comerciales y de apoyo que permiten agregar valor a favor del productor: las ONG, las redes locales, el agente certificador y el sitio web. En la siguiente figura representa el modelo de funcionamiento entre los múltiples factores de la cadena.

Figura 16: Diagrama del Modelo de funcionamiento - Producción revolucionaria



Adaptado de: Caselli et al (2006)

Existen diversas organizaciones que se encargan de la comercialización de los productos artesanales. En primer lugar, se encuentran las organizaciones de artesanos; en segundo lugar, las empresas de comercialización; y, en tercer lugar, otras organizaciones como las ONG. De estas organizaciones, las más antiguas están asociadas a las organizaciones más reconocidas, y cuentan con diversas oportunidades de crecimiento en el comercio justo y acceso a los mercados internacionales, a diferencia de las nuevas que enfrentan más dificultades para lograr estas conexiones (Caselli et al, 2006).

Dentro de las organizaciones de artesanos del Perú cabe mencionar a la Central Interregional de Artesanos del Perú (CIAP), la cual fue fundada en 1992 y está formada por doce asociaciones de productores que se encuentran en distintas partes del país. Además, esta asociación cuenta con una Cooperativa de Ahorro y Crédito denominada COOPAC que brinda apoyo financiero a los artesanos. CIAP también posee una organización de turismo llamada Pachamama, esta se creó el 2011 y se encarga de la promoción de un turismo responsable, así como de los paquetes turísticos. Por último, CIAP tiene la organización Ecosol, la cual administra una tienda de artesanía de comercio justo que se encuentra en Puno (Cotera, 2009).



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describe la metodología de investigación utilizada, indicando las hipótesis, el alcance, el diseño metodológico, el muestreo, las técnicas de recolección de información, la operacionalización de variables, el análisis de la información, los aspectos de ética en la investigación y las principales limitaciones del estudio.

1. Hipótesis

En la presente investigación se planteó como hipótesis que las formas de articulación asociativas entre los productores artesanales y las empresas exportadoras proporcionan mayores beneficios a sus integrantes que las formas de articulación empresarial entre dichos actores. Así mismo, se plantearon cuatro hipótesis específicas. La primera hipótesis indica que la forma de articulación asociativa destaca por su descentralismo, libre flujo de información y bajo profesionalismo, mientras que la forma de articulación empresarial se caracteriza por un mayor nivel de centralización y profesionalismo. La segunda hipótesis indica que en ambas formas de articulación (asociativa y empresarial) los beneficios más relevantes sobre el comercio justo son el precio justo y la prima de desarrollo. La tercera hipótesis plantea que en ambas formas de articulación (asociativa y empresarial) las limitaciones más importantes son la comercialización exclusiva de los productos y el elevado precio de los mismos. Por último, la cuarta hipótesis señala que a pesar de que los principios del comercio justo se fijan para todas las organizaciones que integran la WFTO, su aplicación depende de la forma de articulación (asociativa o empresarial) entre los productores artesanales y empresa exportadora.

2. Alcance

El alcance de la investigación es, en primer lugar, descriptivo, y en segundo lugar correlacional. Si bien existen algunas investigaciones acerca del tema general del comercio justo, sus beneficios y limitaciones, no se han desarrollado estudios específicos sobre el comercio justo en organizaciones del sector artesanal en el Perú. De esta manera, la investigación se planteó un alcance descriptivo (Hernández, Fernández & Baptista, 2010), enfocado en describir las propiedades y características del fenómeno investigado. En ese sentido, la investigación busca abordar de manera detallada las características del sector, identificando las formas de articulación, beneficios y limitaciones específicos presentes en la cadena productiva estudiada.

Posteriormente, dado que se plantea establecer conexiones entre el tipo de organización y los beneficios y limitaciones percibidos por los actores, se planteó también un alcance correlacional (Hernández et al, 2010), con el propósito de comprender la mutua interacción

entre dichas variables. Ahora bien, cabe precisar que la investigación no busca medir correlaciones estadísticas entre las variables, sino examinar las relaciones entre las mismas sobre la base de información cualitativa. Los hallazgos pueden servir de base para estudios cuantitativos posteriores con mayor amplitud.

3. Tipo de diseño

La investigación utilizó un enfoque predominantemente cualitativo, por cuanto se recolectaron datos en profundidad sobre el comportamiento de la cadena y los actores dentro de la misma, utilizando para ello técnicas de investigación cualitativas como las entrevistas en profundidad.

El diseño metodológico implica realizar una estrategia para obtener información y cumplir con los objetivos del estudio (Hernández et al., 2010). En esa línea, se consideró pertinente utilizar el diseño tipo estudio de caso.

Para Yin (1994), el estudio de caso consiste en:

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (1994, p. 13).

En ese sentido, este método permite tener un conocimiento amplio y detallado del fenómeno usando y contrastando diversas fuentes de información. No obstante, cabe indicar que este diseño tiene como principal limitación la imposibilidad de generalizar sus resultados. A pesar de ello, Castro (2010) señala que el estudio de caso se centra en generar respuestas a profundidad sobre un fenómeno determinado en un contexto específico.

4. Selección muestral

La investigación se centra en el estudio de la cadena productiva de comercio justo en el sector artesanía, vinculada a la red mundial de comercio justo, bajo el liderazgo de la WFTO. Esto se debe a que esta organización no solo fue una de las fundadoras del comercio justo a nivel global, sino que fue la que definió los diez principios aplicados por todas las organizaciones que la conforman. Existen otras organizaciones que tratan de seguir el modelo que plantea la WFTO, pero a una escala menor, las cuales tienen sus propios principios y sellos,

incluyendo Comercio Justo Perú, Símbolo de Pequeños Productores (SPP) y *Fair for life*, entre otras.

Para la muestra se buscó comparar dos cadenas productivas del sector de artesanía que practican el comercio justo. Si bien ambas presentan similitudes tanto en la composición de sus eslabones como en sus actores, también se hallaron diferencias importantes entre ellas, en especial a nivel organizacional. De ese modo, se seleccionaron dos de un total de ocho organizaciones que aplican el comercio justo en el sector artesanal en el país.

La primera organización tiene una forma de articulación asociativa entre los productores artesanales y la empresa exportadora. Intercrafts es una organización conformada por asociaciones de artesanos, gestionada a partir de las decisiones tomadas por la Junta General de Accionistas (JGA) que está integrada por los artesanos de dichas asociaciones. Cabe resaltar que Intercrafts también cuenta con el apoyo de un reducido personal externo especializado en los procesos claves. La segunda organización tiene una forma de articulación empresarial entre los productores artesanales y la empresa exportadora. Manos Amigas, a diferencia de Intercrafts, opera bajo la dirección de una gerencia general liderada por el dueño de la empresa. Esta empresa tiene un *staff* administrativo con personal calificado para su operatividad.

Dentro de cada cadena, los actores principales son la propia organización, su *staff* administrativo, los productores y trabajadores artesanales, y los consumidores. La **Tabla 2** presenta el detalle de ambas cadenas productivas.

Tabla 2: Tamaño de la muestra de actores por cada cadena productiva de artesanía

Actores	Cadena productiva			
	Intercrafts		Manos Amigas	
	Población	Muestra	Población	Muestra
Empresas exportadoras	8 organizaciones de artesanía miembros de la WFTO	1 empresa exportadora con una forma de articulación asociativa	8 organizaciones de artesanía miembros de la WFTO	1 empresa exportadora con una forma de articulación empresarial
<i>Staff</i> Administrativo de la empresa exportadora	9 personas del área administrativa	5 personas responsables de las áreas relevantes para el comercio justo	7 personas del área administrativa	5 personas responsables de las áreas relevantes para el comercio justo
Productores artesanales	300 productores de artesanía	8 productores de cerámica	78 productores de artesanía	7 productores de cerámica
Trabajadores de los productores	23 trabajadores de artesanía	8 trabajadores de talleres	11 trabajadores de artesanía	7 trabajadores de talleres
Clientes de las empresas exportadoras	24 clientes a nivel mundial	3 clientes frecuentes	21 clientes a nivel mundial	3 clientes frecuentes

Las ocho organizaciones del sector artesanía que participan en las prácticas de comercio justo promovidas por la WFTO se ubican en el departamento de Lima; no obstante, solo seis de ellas elaboran productos de cerámica, de las cuales únicamente dos poseen el certificado de garantía de comercio justo, y solo una tiene una forma de articulación asociativa entre los productores artesanales y la empresa exportadora (Intercrafts).

Los criterios de selección que se utilizaron para Intercrafts y Manos Amigas se describen a continuación. En el caso de la cadena productiva vinculada a Intercrafts, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: a) haber obtenido la certificación de la WFTO; b) estar ubicada en Lima; c) elaborar principalmente productos de cerámica; d) contar con el certificado de garantía de comercio justo; y e) tener una forma de articulación asociativa entre los productores artesanales y la empresa exportadora. De esta manera se pudo seleccionar a solo una cadena productiva con todas estas características.

Dentro de la organización, el equipo administrativo se seleccionó teniendo en cuenta estos criterios: a) tiempo de trabajo en la organización (mínimo dos años); b) relevancia de los roles desempeñados y posibilidad de acceder a la información relevante para la presente investigación; c) al menos una persona del área administrativa que sea miembro de la JGA; y, d) personal que haya pasado por lo menos por un proceso de evaluación de la WFTO. De ese modo se seleccionaron a cinco personas, entre las cuales estaba el gerente general y cuatro responsables de cada área, siendo uno de ellos un miembro de la JGA de la organización.

Respecto a los productores, hay trescientos productores de artesanía que trabajan con Intercrafts. Estos productores se agrupan en catorce asociaciones, de las cuales dos se dedican a producir cerámica, siendo la primera Ichimaywari, que cuenta con 18 productores, y la segunda Tawaq con 23 productores. De estos, se escogieron a cuatro productores de cada una de dichas asociaciones que cumplan con los siguientes criterios: a) antigüedad del productor en el negocio (mínimo 2 años, debido a que este es el periodo mínimo que se debe cumplir para pasar por la auditoria de la certificación); b) posesión de un taller propio (ya que es necesario que un productor posea un taller propio de modo que así la evaluación pueda ser constante); y c) al menos un trabajador por taller (ya que en esta investigación se busca poder contrastar las respuestas de los productores con la de sus trabajadores). En consecuencia, se seleccionaron un total de ocho productores. Con relación a los trabajadores, se seleccionó a uno por cada productor, considerando los siguientes criterios: a) ubicación en Lima; b) participación en la elaboración de cerámica; y c) antigüedad en el taller (mínimo 6 meses).

Los clientes que se escogieron fueron tres de un total de 24, fijando como primer criterio la compra de productos de cerámica, y como segundo criterio una frecuencia alta de compra.

Para la selección de la cadena productiva vinculada a Manos Amigas se utilizaron los mismos criterios antes mencionados. De las ocho organizaciones con certificación de la WFTO ubicadas en Lima, siete son organizaciones comercializadoras mayoristas, dos de ellas dedicadas a elaborar productos de cerámica, pero solo Manos Amigas contaba con el certificado de garantía de comercio justo. En esta organización, el personal administrativo seleccionado también cumplió con los criterios mencionados líneas arriba, es decir, tener un mínimo de dos años en la organización, desempeñar un rol relevante para la investigación, tener acceso a la información de la empresa, contar por lo menos con un integrante de la JGA, y haber pasado por evaluación de la WFTO.

Por otro lado, de los 48 productores con que trabaja esta organización, se identificaron a los 34 que se encontraban en Lima, de los cuales solo once se dedicaban a la elaboración de productos de cerámica en talleres con al menos un trabajador. Por lo tanto, se decidió escoger a los siete productores que trabajaban como mínimo dos años con la organización, debido a que tienen experiencia en el tema y conocen el trato con la organización. En cuanto a los trabajadores, se seleccionó a uno por cada taller, siguiendo los mismos criterios antes referidos. Finalmente, con relación a los clientes, se seleccionaron tres clientes de un total de veintiuno ubicados en distintas partes del mundo, siguiendo los criterios antes referidos.

En la tabla 3 se muestra el resumen de los criterios de selección de la muestra:

Tabla 3: Criterios de selección de la muestra de actores en cada una de las cadenas productivas de artesanía

Características	Criterio de selección	
	Intercrafts	Manos Amigas
Organización	Certificación: Miembro de WFTO Ubicación: Lima Tipo de producto: Cerámica Certificación: Sello del comercio justo Forma de articulación: Asociativa	Certificación: Miembro de WFTO Ubicación: Lima Tipo de producto: Cerámica Certificación: Sello del comercio justo Forma de articulación: Empresarial
Staff Administrativo	Tiempo: dos años en la organización Áreas: principales según el <i>core business</i> Puestos: con mayor acceso y manejo de información de la organización Miembro de la JGA: por lo menos uno Personal: evaluado por la WFTO	Tiempo: dos años en la organización Áreas: principales según el <i>core business</i> Puestos: con mayor acceso y manejo de información de la organización Miembro de la JGA: por lo menos uno Personal: evaluado por la WFTO

Tabla 3: Criterios de selección de la muestra de actores en cada una de las cadenas productivas de artesanía (Continuación)

Características	Criterio de selección	
	Intercrafts	Manos Amigas
Productor	Ubicación: Asociación en Lima Tipo de producto: Asociación productora de Cerámica Antigüedad: dos años trabajando con la organización Taller: Propio Personal: por lo menos un trabajador	Ubicación: Taller en Lima Tipo de producto: Taller productora de Cerámica Antigüedad: dos años trabajando con la organización Taller: Propio Personal: por lo menos un trabajador
Trabajador	Ubicación: Lima Tipo de producto: Cerámica Antigüedad: seis meses trabajando en el taller	Ubicación: Lima Tipo de producto: Cerámica Antigüedad: seis meses trabajando en el taller
Cliente	Venta: productos de cerámica Frecuencia de ventas: alta	Venta: productos de cerámica Frecuencia de ventas: alta

5. Técnicas de recolección de información

La recolección de información en una investigación cualitativa se obtiene mediante diversas técnicas, luego de lo cual se organiza, depura y analiza (Hernández et al., 2010). En la investigación se utilizaron dos técnicas cualitativas, la entrevista en profundidad y la observación.

La entrevista en profundidad es una técnica que consiste en llevar a cabo una conversación con fin de intercambiar información entre los participantes. Existen tres tipos de entrevistas: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas (Hernández et al., 2010). Para la presente investigación se utilizó el tipo de entrevista semiestructurada, la cual no exige el uso de una guía de preguntas predeterminada, sino que le brinda al entrevistador la libertad de poder agregar preguntas, de ser necesario, para brindar un mejor entendimiento sobre sus interrogantes y obtener mayor información sobre el problema de investigación. Las entrevistas se realizaron con la finalidad de conocer las formas de articulación, beneficios y limitaciones en las cadenas productivas investigadas, permitiendo conocer en detalle las percepciones, experiencias y conocimientos de los actores involucrados. En primer lugar, se realizaron entrevistas a tres expertos: Luis Suarez, secretario de la Coordinadora Nacional de Comercio Justo; Luis Montoya, profesor de comercio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, experto de comercio justo; y Marlene García, experta en certificaciones de comercio justo; para tener una visión general del tema e identificar las variables referidas (ver Anexo C). Luego se realizaron entrevistas al personal de las áreas clave de las organizaciones, a los productores artesanales, a los trabajadores de cada taller, y a los clientes de cerámica más recurrentes. Finalmente, se

aplicaron entrevistas a profundidad por internet a los clientes extranjeros de las empresas exportadoras, para corroborar que el cliente final conozca qué productos está adquiriendo, cómo colabora indirectamente con los productores y qué beneficios y limitaciones del comercio justo identifican.

La siguiente técnica utilizada en la investigación fue la observación, la cual requiere prestar mucha atención para explorar y describir correctamente los ambientes y contextos investigados, comprender las interacciones de los actores que forman parte de la investigación, e identificar los problemas existentes (Hernández et al., 2010). Según el grado de involucramiento del observador, esta técnica puede ser aplicada de tres diferentes maneras: completamente observador, observador participante o completamente participante. La presente investigación aplicó el primer tipo. Saunders, Lewis & Thornhill (2009) añaden que la observación busca recolectar información de manera sistemática, orientada a comprender el comportamiento de los actores en un entorno natural. Se utilizó la técnica de la observación debido a que, en esta investigación, se consideró necesario tomar en cuenta la forma de actuar de los actores involucrados. Por lo tanto, se observó a los productores y trabajadores artesanales para poder conocer sus actividades rutinarias.

Es importante resaltar que al inicio del trabajo de campo se había previsto utilizar dos técnicas adicionales a las mencionadas. La primera técnica consistía en realizar *focus group* con los trabajadores de los talleres para conocer sus perspectivas sobre el comercio justo. Sin embargo, por razones de tiempo y ubicación, no se logró reunir a todos los trabajadores en un mismo lugar, día y hora, de modo que se optó por realizar entrevistas a profundidad a cada uno de los trabajadores en cada taller de artesanía. La segunda técnica incluía realizar encuestas por internet a través de formularios en línea, dirigidas a los clientes de ambas organizaciones, ya que estas empresas colocan sus productos en el extranjero; sin embargo, luego de establecer contacto con ellos mediante el portal web, se consideró más apropiado realizar entrevistas vía Skype, en línea con la orientación más cualitativa de la investigación.

El trabajo de campo se realizó en las dos cadenas productivas de artesanía antes mencionadas. Las entrevistas y observaciones se hicieron de manera paralela, entre los meses de abril y mayo del 2016.

El trabajo de campo se realizó en distintas ubicaciones geográficas. En la cadena productiva vinculada con Intercrafts, se aplicaron entrevistas a profundidad a las cinco personas del *staff* administrativo en las oficinas de Intercrafts ubicadas en el distrito de San Martín de Porres. Por su parte, los ocho productores entrevistados tienen sus talleres en los distritos de

Lurín y Ate, al igual que sus trabajadores. Los tres clientes entrevistados viven en el extranjero. La técnica de observación se realizó en cada uno de los talleres visitados.

Tabla 4: Resumen de las muestras de actores por cada técnica de recolección de información en la cadena productiva vinculada a Intercrafts

Intercrafts	
Actores	Técnicas de recolección
<i>Staff</i> Administrativo	Entrevistas semiestructuradas: 5 personas
Productor	Entrevistas semiestructuradas: 8 productores Observación: 1 taller por productor
Trabajador	Entrevistas semiestructuradas: 8 trabajadores
Cliente	Entrevistas: 3 clientes frecuentes

En cuanto a la cadena productiva relacionada con Manos Amigas, también se efectuaron entrevistas a cinco miembros del personal administrativo en las oficinas de la organización en el distrito de Miraflores. Las entrevistas a los siete productores se realizaron en los distritos de Punta Hermosa, Lurín, Chorrillos y Ate, al igual que las entrevistas a sus trabajadores. También se entrevistaron a tres clientes internacionales. La observación se aplicó en los talleres visitados.

Tabla 5: Resumen de las muestras de actores por cada técnica de recolección de información en la cadena productiva vinculada a Manos Amigas

Manos Amigas	
Actores	Técnicas de recolección
<i>Staff</i> Administrativo	Entrevistas semiestructuradas: 5 personas
Productor	Entrevistas semiestructuradas: 7 productores Observación: 1 taller por productor
Trabajador	Entrevistas semiestructuradas: 7 trabajadores
Cliente	Entrevistas: 3 clientes frecuentes

La investigación utilizó dos tipos de instrumentos correspondientes con las dos técnicas de recolección de información utilizadas: guías de entrevista a profundidad y guías de observación. La guía de entrevista a profundidad cuenta con una parte introductoria en la que se describe de manera general el panorama de la investigación, se explica el propósito (ver Anexo E) y se menciona el consentimiento informado. Luego se señalan los ejes temáticos del

instrumento. El primer eje agrupa un conjunto de preguntas relacionadas con el tema del comercio justo y del sector; el segundo eje se refiere a los beneficios que brinda el comercio justo; el tercero a las limitaciones del mismo; y por último, el cuarto eje aborda la relación entre la forma de articulación entre productores artesanales y empresas exportadoras y los beneficios y limitaciones del comercio justo desde la perspectiva de los actores involucrados.

Con respecto a la guía de observación, se buscó evidenciar la adquisición de herramientas de producción, la cantidad y calidad de producción, los métodos de trabajo, las prácticas de producción con cuidado del medio ambiente, la fluidez del trato, la horizontalidad y la verticalidad en la relación con los trabajadores, y las condiciones de seguridad, trabajo y confianza (ver Anexo F).

6. Operacionalización

La operacionalización es un proceso que consiste en la descomposición de variables de manera deductiva, yendo de lo general a lo particular (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Para esto es necesario recordar las hipótesis de la investigación, las cuales incorporan tres variables principales: la forma de articulación entre productores artesanales y empresas exportadoras, beneficios y limitaciones del comercio justo.

Para la primera variable, forma de articulación entre productores empresariales y empresas exportadoras, se tomó como referencia a Chiavenato (2014), quien plantea que las organizaciones se diferencian según sus fines, su nivel formalidad, y su grado de centralización. Para esta investigación se utilizó la primera clasificación, la cual divide las organizaciones entre aquellas encabezadas por productores (Intercrafts) y aquellas encabezadas por inversionistas (Manos Amigas). Sobre esa base, se plantea la siguiente distinción:

- a) Forma de articulación asociativa entre productores artesanales y la empresa exportadora. En este caso los productores artesanales participan en la conducción de la empresa exportadora. Los productores forman parte de la JGA y la directiva, siendo responsables de la toma de decisiones. A la vez, esta organización cuenta con el apoyo de especialistas en distintas áreas necesarias para su operación. Esta organización se desenvuelve como coordinadora de los grupos de productores y se encarga de la comercialización y venta de los productos de comercio justo. En esta forma de articulación hay un mayor nivel de descentralización pero un bajo nivel de profesionalismo.
- b) Forma de articulación empresarial entre productores artesanales y la empresa exportadora. En este caso hay una organización privada, con el certificado de garantía del comercio justo, que contrata a artesanos independientes que elaboran a pequeña escala sus productos para

venderlos a dicha organización, quien se encarga de la comercialización. La gestión de esta empresa es de carácter autónomo y está conformado por un *staff* administrativo que opera independientemente de los grupos de artesanos. Los productores trabajan en locales de su elección, los cuales mayormente son talleres adaptados en sus propias viviendas. En este tipo de organización hay mayor nivel de centralización, formalización y profesionalismo.

La segunda variable se refiere a los beneficios vinculados con el comercio justo percibidos por los actores de la cadena productiva. Estos beneficios comprenden cuatro dimensiones: económica, organizacional, social y ambiental. Tres de esas dimensiones (económica, social y ambiental) fueron identificadas por Cotera (2009), a las cuales se adicionó la dimensión organizacional. Cada una de estas dimensiones está vinculada con un conjunto específico de principios del comercio justo. En la dimensión económica, esta variable comprende varios aspectos: determinación del pago justo, mayor ingreso, mayor estabilidad económica, acceso directo al mercado, prefinanciación, creación de oportunidades para productores desfavorecidos y compromiso a largo plazo con socios comerciales.

La dimensión organizacional comprende los aspectos de transparencia y responsabilidad en la rendición de cuentas, prácticas solidarias, relaciones de confianza, democracia en la toma de decisiones, desarrollo de capacidades, mayor poder de negociación, competitividad vinculada a certificaciones internacionales, participación e integración. La dimensión social comprende los aspectos de prácticas comerciales justas, ausencia de trabajo infantil, ausencia de discriminación y equidad de género, mejores condiciones de trabajo, impacto social en el entorno, y redes institucionales. Finalmente, la dimensión ambiental incluye los aspectos de respeto al medio ambiente, ejecución de procesos productivos sustentables y utilización de insumos ecológicos con el entorno.

La variable referida a las limitaciones del comercio justo también comprende cuatro dimensiones. La dimensión económica incluye los siguientes aspectos: alto precio final de los productos, y alto costo de la membresía y certificación del comercio justo. A su vez, la dimensión organizacional abarca los aspectos de competencia desleal, inadecuación de las normas al contexto local, y distorsión de la finalidad del comercio justo. La dimensión social comprende los aspectos de falta de apoyo del Estado y dependencia de los países del Norte. Por último, la dimensión ambiental comprende el aspecto del alto costo de los insumos ecológicos.

Tabla 6: Variables principales e indicadores sobre beneficios y limitaciones del comercio justo de artesanía

Variables	Aspectos	Indicadores
Tipo de organización	Forma de articulación asociativa	Centralización Profesionalismo Formalización
	Forma de articulación empresarial	
Beneficios	Forma de articulación empresarial	Determinación del pago justo Mayores ingresos Acceso directo al mercado Estabilidad económica Prefinanciación Creación de oportunidades económicas Compromiso a largo plazo con socios comerciales
	Organizacional	Transparencia y responsabilidad en la rendición de cuentas Relaciones de confianza Democracia en la toma de decisiones Mayor poder de negociación Competitividad vinculada a certificaciones internacionales Desarrollo de capacidades Participación Integración
	Social	Prácticas comerciales justas Ausencia de trabajo infantil Ausencia de discriminación y equidad de género Mejores condiciones de trabajo Impacto social en el entorno Redes institucionales
	Medioambiental	Respeto al medio ambiente Proceso productivo sustentable Uso de insumos ecológicos
Limitaciones	Económico	Precio elevado de productos Alto costo de la membresía y certificación del comercio justo
	Organizacional	Competencia desleal Inadecuación de las normas al contexto local Distorsión de la finalidad del comercio justo
	Social	Falta de apoyo del Estado Dependencia de los países del Norte
	Medioambiental	Alto costo de insumos ecológicos

Adicionalmente, se elaboró una matriz de consistencia como instrumento para evaluar la coherencia entre los problemas, objetivos, hipótesis, variables, conclusiones y recomendaciones principales de la investigación (ver Anexo G).

7. Análisis de la información

Para el análisis de la información se elaboró una matriz de levantamiento de información para las diferentes variables y grupos de actores que proporcionaron información (una versión resumida de esta matriz figura en el Anexo D). Luego de eso se procedió a la reproducción de los audios, a fin de categorizar las respuestas dentro de dicha matriz. Esta información fue complementada con lo observado en los talleres de los productores artesanales. Este procedimiento se realizó de manera cuidadosa, maximizando la precisión y fidelidad en el registro. Además del registro de las categorías de respuesta obtenidas, también se identificaron fragmentos de las entrevistas a ser incorporados como citas textuales dentro del reporte de la investigación.

Una vez concluida la matriz de variables se identificó la totalidad de categorías de respuesta por cada variable, así como el nivel de incidencia dentro de cada grupo de actores involucrados (integrantes del *staff* administrativo de las empresas exportadoras, productores artesanales, trabajadores de los talleres y clientes).

Sobre esa base se procedió a analizar en detalle la información obtenida sobre cada variable, teniendo en cuenta el nivel de incidencia de las categorías de respuesta (para identificar categorías mayoritarias y minoritarias), el contexto y sentido de las afirmaciones obtenidas, y las reflexiones correspondientes en función de la literatura teórica y empírica revisada. En diversos casos los hallazgos fueron ilustrados mediante citas textuales extraídas de los actores entrevistados.

El análisis se realizó primero por separado para cada cadena productiva, luego de lo cual se contrastó la información proveniente de ambas cadenas, a fin de identificar relaciones entre la forma de articulación entre productores artesanales y empresas exportadoras, los beneficios y las limitaciones del comercio justo.

8. Ética en la investigación

La investigación tuvo en cuenta diversas consideraciones éticas. En primer lugar, se diseñó un protocolo para solicitar el consentimiento informado de cada uno de los entrevistados (personal administrativo, productores, trabajadores y clientes), a fin de poder registrar y utilizar la información proporcionada. En cada entrevista se solicitó firmar un formato donde se deje constancia de dicha autorización (ver Anexo H, en el CD adjunto).

Por otro lado, se tuvo en cuenta la confidencialidad de la información recopilada en el proceso de la investigación, evitando que datos sensibles de los entrevistados sean incorporados

en el mismo estudio. Por otro lado, tal como se comunicó a los entrevistados, toda la información recabada fue utilizada estrictamente para fines de la investigación.

9. Limitaciones en la investigación

La investigación se trabajó con base en un estudio de caso de dos cadenas productivas del sector artesanía, mediante un análisis profundo de los beneficios y limitaciones del comercio justo en función de la forma de articulación entre productores artesanales y empresas exportadoras. Como se ha señalado anteriormente, este diseño metodológico conlleva problemas para la generalización de los resultados, pues estos corresponden básicamente al contexto investigado. En ese sentido, los hallazgos pueden ser útiles para interpretar contextos similares, siempre y cuando se tomen en cuenta las diferencias correspondientes. Estudios con un mayor número de casos podrían permitir resultados más generalizables.

Por otro lado, este estudio se planteó un alcance correlacional entre, por un lado, la forma de articulación entre productores artesanales y empresas exportadoras, y por el otro, los beneficios y limitaciones del comercio justo percibidos por los actores involucrados. En esa línea, el estudio sugiere determinadas relaciones entre dichas variables sobre la base de la información cualitativa recolectada. La investigación no establece correlaciones estadísticas, siendo esto una tarea pendiente para investigaciones con muestras estadísticamente representativas.

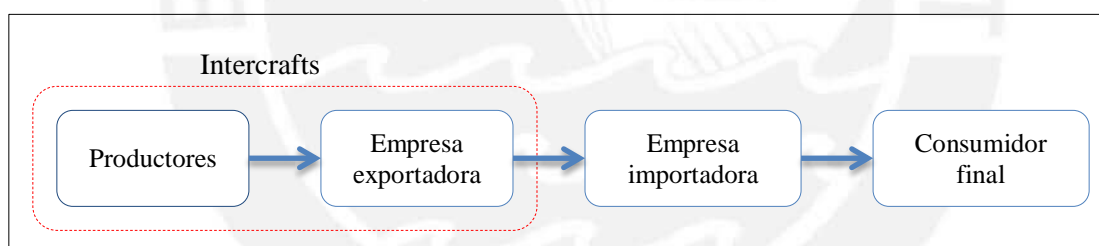
En tercer lugar, al realizar los procedimientos de muestreo, se ha tratado de diversificar la muestra de actores en la mayor medida posible, en especial en lo concerniente a los dos eslabones en los cuales se enfoca el estudio (producción y comercialización). Dentro de las empresas exportadoras, las muestras han cubierto a la mayoría de posiciones clave con información relevante para la investigación. En el caso de los productores, se trató de generar una muestra no probabilística por cuotas razonablemente diversa, incorporando diversos criterios al respecto. Si bien se mantuvo ese criterio en las muestras de trabajadores y clientes, por razones de tiempo y accesibilidad no fue posible obtener muestras más amplias. En ese sentido, el muestreo efectuado es perfectible.

CAPÍTULO 5: CADENA PRODUCTIVA CON UNA FORMA DE ARTICULACIÓN ASOCIATIVA ENTRE LOS PRODUCTORES ARTESANALES Y LA EMPRESA EXPORTADORA

A continuación, se desarrollan los aspectos generales de la cadena productiva con una forma de articulación asociativa entre los productores artesanales y la empresa exportadora, los beneficios del comercio justo aplicados en esta empresa exportadora así como las limitaciones.

Intercrafts fue creada en el 2002 por catorce asociaciones de artesanos del Centro Interregional de Artesanos de Perú (CIAP), que son proveedoras directas de Intercrafts. En ese sentido, hay una forma de articulación asociativa entre los productores artesanales y la empresa exportadora, la cual se puede apreciar en la Figura 17. De las catorce asociaciones, solo ocho dirigen la organización y forman parte de la Junta General de Accionistas (JGA). Las demás solo tienen un rol de asociadas. La misión de Intercrafts es contribuir al desarrollo y a la sostenibilidad de los artesanos, de sus familias y de sus comunidades (Intercrafts, 2015). Las catorce asociaciones están conformadas por 315 productores, teniendo cada uno de ellos entre uno a cinco trabajadores.

Figura 17: Articulación asociativa entre la empresa exportadora Intercrafts y los productores



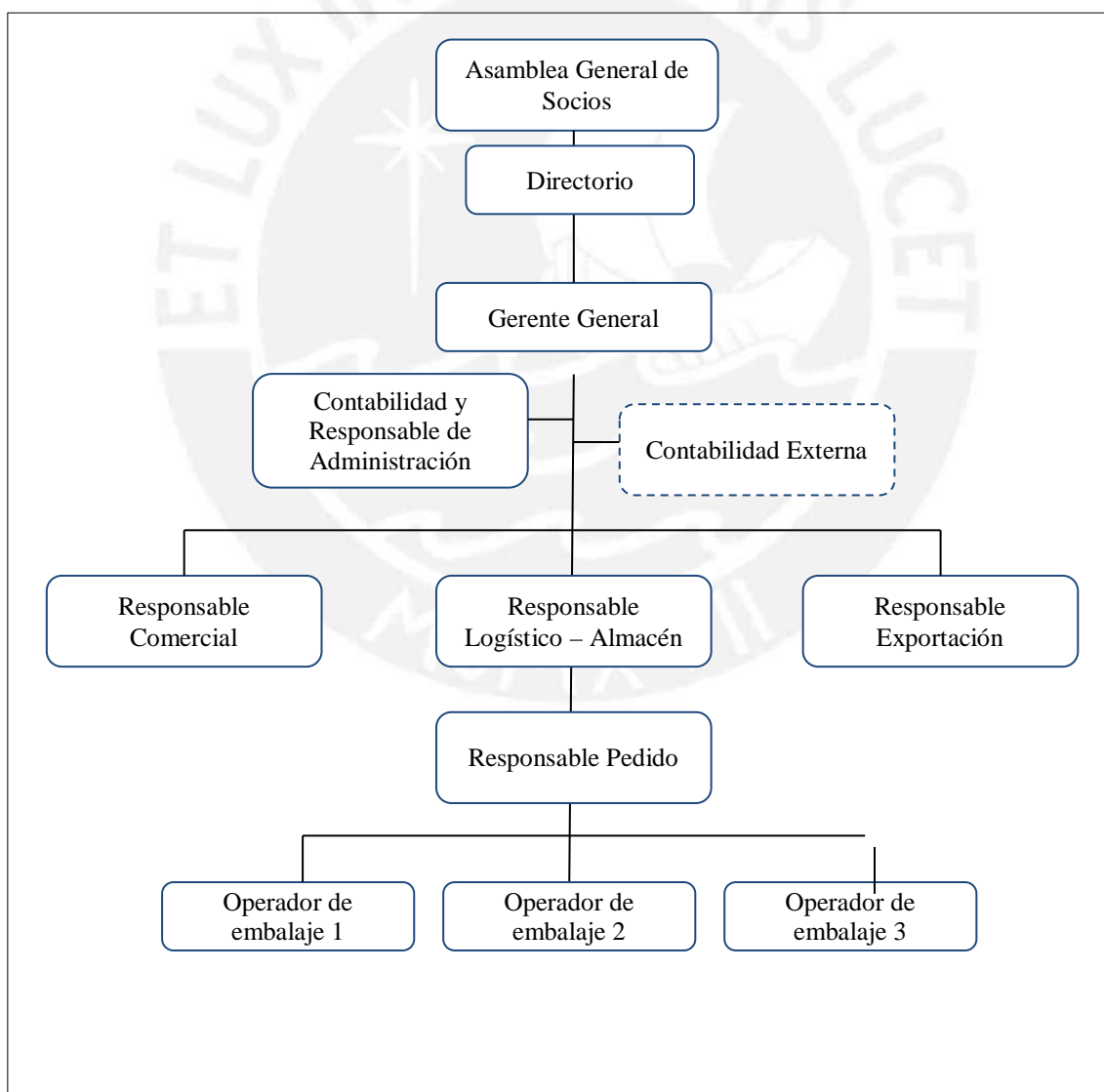
Intercrafts es miembro de la WFTO desde sus inicios y actualmente cuenta con el certificado de cumplimiento de los estándares globales de dicha organización, siendo una de las primeras en registrarse en el Perú. Según el registro internacional de organizaciones de comercio justo, Intercrafts fue la organización N° 64 en registrarse, de un total de 370 organizaciones a nivel global.

Respecto a la estructura organizacional, Intercrafts está encabezada por la Junta General de Accionistas, la cual se encarga de tomar decisiones respecto a la administración y fiscalización de la empresa, y estas deben estar reguladas por la ley y por sus propios estatutos, está conformada por artesanos líderes de ocho asociaciones del CIAP, quienes toman decisiones de cada proceso administrativo y operativo de la organización. Luego de la JGA se encuentra el Directorio, este es el responsable de tomar las decisiones finales y cuando es necesario convoca

a la JGA para que participe de algún asunto que sea de su competencia, el Gerente General, el responsable de la Contabilidad y Administración, el responsable del área Comercial, el responsable de Logística, y el responsable del área de Exportaciones. Dentro del área de Logística se encuentra el responsable de los pedidos y tres responsables de embalaje. En la figura 18 se puede apreciar el organigrama de Intercrafts.

Para efectos de las entrevistas, como se indicó en el capítulo metodológico, se seleccionaron cinco integrantes del *staff* administrativo de Intercrafts con el fin de conocer las opiniones de cada uno de ellos y luego poder contrastarlas con las de los productores. Los entrevistados de Intercrafts fueron el Gerente General, el responsable del área Comercial, el responsable del área de Exportaciones, el responsable del área de Logística y el responsable del área de Contabilidad y Administración.

Figura 18: Organigrama de Intercrafts



Adaptado de: Intercrafts (2016)

Por otro lado, se entrevistaron ocho productores, de los cuales cuatro pertenecen a la asociación Ichimaywari (de un total de dieciocho), y los otros cuatro pertenecen a la asociación Tawaq (de un total de veintitrés). Ambas asociaciones elaboran artesanías en base a cerámica. Esta selección se realizó con el fin de tener una perspectiva distinta de las preguntas que se hicieron al personal administrativo y a los trabajadores. También se entrevistaron a ocho trabajadores que ayudan a los artesanos de las asociaciones mencionadas, de los cuales cuatro trabajan en Ichimaywari y cuatro en Tawaq.

Por último, se realizaron entrevistas online a tres clientes importadores de Intercrafts: Serrv, de Estados Unidos; El Puente, de Alemania; y Solidar Monde, de Francia. La tabla 7 resume las muestras utilizadas.

Tabla 7: Resumen de la muestra de Intercrafts

Actores Intercrafts	Cantidad de personas
Staff administrativo de la empresa exportadora	5
Productores artesanales	8
Trabajadores de los productores	8
Clientes de la empresa exportadora	3
TOTAL	24

Las entrevistas incluyeron cuatro secciones: primero, se hicieron preguntas sobre aspectos generales sobre el sector artesanal, la organización y estructura organizacional, los talleres de los artesanos y el comercio justo; segundo, se hicieron preguntas sobre los beneficios del comercio justo; tercero, se hicieron preguntas sobre las limitaciones del comercio justo; y cuarto, se hicieron preguntas sobre la relación entre la forma de articulación entre productores artesanales y empresas exportadoras y los beneficios y limitaciones del comercio justo.

1. Aspectos generales

En esta sección se desarrollaron preguntas divididas en cuatro subsecciones: el sector artesanal, la organización y su estructura organizacional, los talleres de los artesanos, y el comercio justo.

1.1. La dinámica del sector artesanal

Dentro de este apartado, se describirá el desarrollo del sector artesanal y del rubro de cerámica según los entrevistados y la experiencia que tienen en ella. Para ello se formularon preguntas sobre el conocimiento de los actores sobre lo que ocurre en el sector, su tiempo de experiencia, los productos con mayor demanda, y el conocimiento sobre el rubro de cerámica en particular.

La primera pregunta sobre el sector artesanal estuvo referida al nivel de conocimiento de los actores sobre el contexto del sector, pues dicha información es importante para realizar proyecciones a futuro de sus negocios y evaluar la factibilidad de los mismos. La información sobre esta variable fue obtenida en entrevistas al *staff* administrativo y a los productores. De los cinco entrevistados del área administrativa, cuatro indicaron que están muy bien informados sobre el sector artesanal pues cuentan con información que consideran importante del sector, como los datos y mapa de exportaciones, estadísticas, entre otros, que les proporciona MINCETUR. El entrevistado restante dijo que no está tan informado como los otros cuatro, pues considera que sus funciones son específicamente operativas, mas no organizacionales.

En cuanto a los productores, siete de un total de ocho entrevistados indicaron que están muy familiarizados con el sector, pues desde temprana edad han incursionado en la artesanía y conocen cómo se va desarrollando el mercado y los contactos comerciales con quienes se comparte información del sector. Asimismo, señalan que el negocio de artesanía siempre ha sido el sustento económico de sus familias (algunos de ellos relatan que vieron la oportunidad de continuar con el comercio de artesanías luego de atravesar adversidades y migrar de Ayacucho a Lima por el terrorismo). El productor restante dijo que conoce el sector, pero no de manera amplia, debido a que ha incursionado en la artesanía hace poco tiempo.

La siguiente pregunta, sobre el nivel de desarrollo del sector de artesanía, se refiere a cómo se percibe la evolución económica, el progreso y la calidad de vida de los productores. Para ello se entrevistó primero al personal administrativo. Todos los entrevistados consideraron que el sector artesanal en la actualidad se encuentra en un nivel de desarrollo intermedio, dado que los resultados económicos del sector han disminuido en los últimos seis años. La mayoría de los productores (cinco de ocho) expresaron lo mismo, y los restantes (tres) consideraron más bien que el nivel de desarrollo del sector es bajo. Como dijo la responsable del área comercial, Karina Miranda (comunicación personal, 21 de abril, 2016), la crisis financiera internacional y su repercusión en Europa fueron un factor principal del bajo nivel de desarrollo del sector artesanal debido al impacto negativo sobre las exportaciones.

Con relación al tiempo de trabajo y experiencia de los actores en el sector artesanal, los colaboradores administrativos de Intercrafts tienen laborando en el sector un promedio de nueve años, siendo el máximo quince años y el mínimo cinco años; los productores en promedio tienen trece años en el sector, con un máximo de veintidós años y un mínimo de diez años; y finalmente los trabajadores mantienen un promedio de cinco años trabajando con artesanías, siendo el máximo doce años y el mínimo dos años. Esto muestra que los productores son quienes tienen más tiempo y experiencia en el sector, puesto que son los fundadores de las

asociaciones productoras tanto del CIAP como de Intercrafts; luego de los productores se encuentra el personal administrativo, y por último los trabajadores, los cuales en su mayoría rotan constantemente, a excepción de las parejas y familiares directos de los productores.

Acerca del tipo de producto artesanal más destacado según las ventas, los cinco entrevistados del área administrativa coincidieron en que la cerámica es el producto más vendido, y luego la joyería por el valor de venta que representa. Mónica Rejas, gerente general (comunicación personal, 21 de abril, 2016), comentó que la cerámica y la joyería artesanal son los más valorados, especialmente por el consumidor europeo. Por el lado de los productores, seis de los ocho productores también comentaron que la cerámica y la joyería son los tipos de productos más resaltantes, coincidencia que ocurre porque ellos tienen la misma información por ser miembros de Intercrafts. El resto de productores (dos de ocho) comentaron que la cerámica es el único tipo de producto destacado.

La pregunta sobre el nivel de conocimiento del rubro de cerámica, se refiere a la noción que se tiene acerca de las características del rubro, organizaciones relevantes en el país, y las técnicas de elaboración. Al respecto, cuatro de las cinco personas administrativas entrevistadas señalaron conocer la oferta y demanda de cerámica, la competencia y los procesos de producción de la misma sobre el rubro, en especial sobre las tendencias, diseños y gustos de la demanda; no obstante, el personal restante señaló que tiene un menor manejo de información al respecto. Los productores dijeron que todos cuentan con la información necesaria acerca de las características y competencias del rubro, y sobre todo con el *expertise* de la producción de cerámicas, ya sea respecto de sus habilidades técnicas y artísticas de elaboración como de los recursos con que trabajan.

Asimismo, acerca de la pregunta sobre el nivel de desarrollo del rubro de la cerámica, los cinco entrevistados administrativos de Intercrafts y seis de los ocho productores mencionaron que si bien hace seis años aproximadamente la demanda del mercado de artesanías de cerámica permitió elevar la competitividad de los productores, el rubro de la cerámica se estancó por la contracción de su principal mercado (Europa), y en la actualidad tanto el sector de artesanía como el rubro de cerámica aún no vuelven a la normalidad, tal como lo comentó Flora Mamani, responsable del área de exportaciones (comunicación personal, 25 de abril, 2016). Los otros dos productores dijeron que observan un bajo nivel de desarrollo del sector y del rubro, ya que en los últimos dos años ha disminuido el nivel de ventas de los productos de cerámica, según lo afirma el productor Juan Nolasco (comunicación personal, 11 de mayo, 2016).

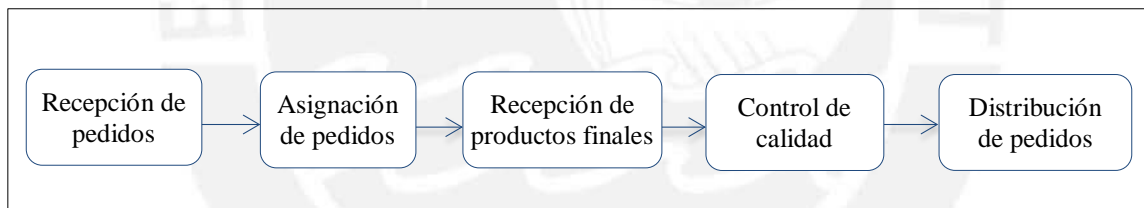
1.2. Características de la organización

Se formularon varias preguntas sobre la organización y sus principales características, incluyendo su evolución, procesos, forma de coordinación entre los productores artesanales y la empresa exportadora, dimensiones estructurales (formalización, centralización y profesionalismo), tipos de productos y mercados, niveles de precios, control de calidad y formas de pago.

Se inició con la pregunta sobre la evolución y desarrollo de la organización, referida a los cambios o adaptaciones organizacionales que se realizaron en los últimos diez años. Todo el personal administrativo entrevistado respondió que Intercrafts ha atravesado por situaciones complejas de gestión y que por ello en los últimos cinco años se ha cambiado de gerente general tres veces y de personal administrativo dos veces.

Asimismo, los cinco entrevistados del *staff* administrativo también respondieron que los principales procesos que tiene Intercrafts son los siguientes: la recepción de los pedidos de los clientes, la asignación de los pedidos a distintas asociaciones de artesanías, la recepción de los productos terminados, el control de calidad, y finalmente la distribución de los pedidos a los clientes.

Figura 19: Diagrama de procesos de Intercrafts



Elaboración propia

Además, los cinco entrevistados del personal administrativo dijeron que las coordinaciones con los productores se realizan a través de tres vías, siendo la vía telefónica la principal, seguida de reuniones presenciales, y por último el correo electrónico. En cuanto a los productores, siete comentaron que las vías principales de coordinación son por teléfono y presencial, y solo uno añadió que también se coordina vía correo electrónico. Cabe indicar que este último artesano es el presidente de Ichimaywari, quien sabe que el internet es una herramienta fundamental para las negociaciones.

Para el análisis organizacional de Intercrafts se consideró relevante tomar en cuenta tres de las seis dimensiones estructurales de Mintzberg (1990): formalización, centralización y profesionalismo, debido a que estas fueron las que resaltaron mayores diferencias en ambas organizaciones.

La formalización está relacionada con la documentación con la que cuenta la organización, lo cual abarca las políticas establecidas, la regulación y los manuales de procedimientos y puestos que describen cómo se deben realizar las actividades y cómo funciona la organización (Mintzberg, 1990). Por lo tanto, de acuerdo con las entrevistas realizadas, los cinco entrevistados administrativos indicaron que tienen un nivel medio de formalización, ya que aún no tienen establecidos y registrados todos los documentos de gestión que una organización debe archivar para mantener un orden y seguimiento de registros por procesos y funciones. Es decir, si bien Intercrafts cuenta con organigrama, manual de organización y funciones, contratos laborales con los mismos trabajadores de Intercrafts, y órdenes de pedido para los productores, aún no cuenta con reglamentos, políticas y normas internas de la organización, sino que usan como base algunos documentos del CIAP.

Todos los productores señalaron que la organización aún no ha alcanzado el nivel de formalización que debería tener, debido a la insuficiente capacidad de gestión de los principales responsables de la toma de decisiones de la JGA, quienes no permiten agilizar los cambios y las propuestas de mejora, según lo comentó un productor (comunicación personal, 15 de mayo, 2016). Además, la responsable comercial (comunicación personal, 21 de abril, 2016), confirmó que la organización cuenta con poca documentación de procesos y funciones clave, lo que genera en ciertos casos la demora en la ejecución de las actividades porque se tiene que pasar por un proceso largo de regularización. La mayoría de productores (seis de ocho) confirmaron que Intercrafts trabaja con ellos a través de órdenes de pedido, pero por un tiempo indeterminado, es decir, si bien no se celebra ningún contrato en el que se especifique el tiempo de la relación laboral con los productores, la organización tiene la obligación de proveerse de las catorce asociaciones miembros.

La centralización se refiere al grado de autoridad que tiene una sola persona para la toma de decisiones que afecten a gran parte de la organización, es decir, en una organización más centralizada la toma de decisiones dependerá de quién ocupe el nivel más alto, y en una organización descentralizada, la toma de decisiones puede ser designada a niveles más bajos (Mintzberg, 1990). Al respecto, cinco miembros del *staff* administrativo indicaron que hay un bajo nivel de centralización debido a que todas las decisiones, cambios o propuestas de la organización deben ser aprobados por la JGA, la cual está representada por cada asociación de productores, y llegar a un acuerdo consensuado. Asimismo, todos los entrevistados administrativos dijeron que existe un alto nivel de participación en la toma de decisiones de la organización, ya que todos los productores tienen voz en las reuniones estratégicas de toma de decisiones. Ellos señalaron también que existe un alto grado de orientación y apoyo a los niveles inferiores.

El profesionalismo se refiere a la capacitación y educación del personal de la organización, el cual se puede medir con los años de educación del personal (Mintzberg, 1990). En este caso, todos los entrevistados del *staff* administrativo y todos los productores dijeron que hay un nivel bajo de profesionalismo en Intercrafts, debido a que la mayoría de los integrantes tienen un nivel básico de educación que no permite desarrollar capacidades de gestión. Una pregunta relacionada con el nivel de profesionalismo es el nivel de educación que tiene el personal administrativo. Sobre este punto, uno de los cinco entrevistados administrativos señaló tener estudios universitarios, otro indicó contar con formación técnica, y los tres restantes solo reportaron educación secundaria. Asimismo, dos de los cinco entrevistados del *staff* administrativo tienen un alto nivel de capacitación en ofimática, pero el resto tiene un nivel bajo.

Se preguntó también sobre los tipos de productos que vende específicamente Intercrafts, el tipo de mercado y el tipo de clientes. Los cinco miembros del equipo administrativo respondieron que esta organización vende principalmente cerámica, textiles, joyería y bisutería al mercado internacional, mediante las empresas importadoras del comercio justo.

Con respecto al nivel de precios, según los cinco entrevistados administrativos el precio promedio de un producto modelo de cerámica de la organización con alto nivel de demanda oscila entre cinco a quince dólares americanos. Para los productores el precio de dicho producto modelo oscila entre dos a ocho dólares. Esta diferencia ocurre debido al margen de ganancias que cada grupo de actores asume en el proceso de producción de una artesanía.

Adicionalmente, se preguntó sobre el nivel de control de calidad que realiza Intercrafts una vez recibidos los productos de los artesanos. Los cinco entrevistados del *staff* administrativo dijeron que hay un nivel de control de calidad en la organización que no es óptimo, ya que se necesita un mayor número de operarios para que revisen cada producto, pero señalaron también que hay ocasiones en las que cada asociación realiza su propio control de calidad en sus talleres, antes de que sea monitoreado por el responsable de Intercrafts.

A continuación se preguntó sobre la frecuencia de pagos a los productores. Al respecto, tanto los cinco entrevistados del *staff* administrativo como los ocho productores entrevistados mencionaron que se realizaba contra pedido (al momento de entregar los pedidos) y de manera puntual.

1.3. Características de los talleres

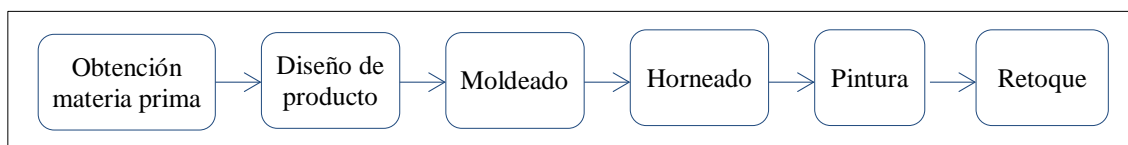
Se realizaron diversas preguntas sobre las características principales de los talleres de los productores: antigüedad, conformación, proceso productivo, modalidad de trabajo, problemas de gestión, cartera de clientes y condiciones de trabajo.

La primera pregunta abordó el tiempo de trabajo en dichos talleres. Los productores señalaron que tienen en promedio once años laborando en sus talleres, siendo el máximo diecisiete años y el mínimo ocho años. Los trabajadores mencionaron que en promedio llevan cuatro años en esos talleres, con un máximo de diez y un mínimo de un año. La diferencia entre los años promedio de trabajo en los talleres entre los productores y los trabajadores se debe a que los últimos a menudo optan por estudiar o trabajar en otros rubros, lo que genera una alta rotación del personal.

Asimismo, cinco de ocho productores indicaron que el taller está conformado por un productor y por trabajadores familiares (con mínima rotación); y los otros tres productores señalaron que, adicionalmente, el taller está conformado por trabajadores externos (con alta rotación). Todos los trabajadores indicaron que el taller está conformado por un productor líder, trabajadores familiares y trabajadores externos. Esta pregunta se realizó con la finalidad de conocer qué tan compenetrada está la familia con el productor y con el taller, pues es el único ingreso que recibe cada familia, como lo comentó la trabajadora y familiar Zenobia Avendaño (comunicación personal, 23 de mayo, 2016).

Respecto al proceso de producción de artesanías que se realiza en el taller, los ocho productores entrevistados explicaron que participan en todo el proceso: este se inicia con la obtención de la materia prima, en este caso la arcilla; luego se realiza el diseño de producto, el cual puede ser elaborado por Intercrafts si es que es un pedido especial de un cliente, o si no puede ser un diseño propio del productor; después se realiza el moldeado de las artesanías; a continuación el producto pasa rápidamente por el horno; seguidamente la artesanía recibe la pintura; y finalmente se tienen que hacer algunos retoques para afinar detalles. Los ocho trabajadores indicaron que participan en el proceso de producción a partir del moldeado.

Figura 20: Proceso de producción en el taller



Elaboración propia

Con relación a la pregunta sobre el número de talleres que posee el productor, los ocho productores entrevistados señalaron que cada uno de ellos tiene su propio taller como centro de

trabajo. Además, cuatro de los ocho trabajadores entrevistados dijeron que trabajan en un solo taller, y los otros cuatro trabajan en dos talleres a la vez. Cabe resaltar que en cada taller solo hay un productor principal quien es el dueño del mismo.

Otras preguntas relacionadas con el taller corresponden a la modalidad de trabajo que tienen los trabajadores, la frecuencia y el cumplimiento de los pagos por el trabajo realizado. Sobre la modalidad de trabajo, todos los productores y todos los trabajadores confirmaron que se trabaja a destajo, dependiendo de la demanda del mercado. En cuanto a la frecuencia y cumplimiento de los pagos, todos los trabajadores entrevistados explicaron que el pago se realiza cada semana y de forma puntual según lo acordado con el productor. En la mayoría de los casos, la relación que existe entre el productor y el trabajador es familiar, ya que son parientes directos quienes trabajan en el taller. Esta es una característica principal sobre cómo se maneja el trabajo en los talleres.

En el taller también se presentan problemas de gestión que conllevan a realizar actividades de manera ineficiente. Los ocho trabajadores entrevistados explicaron que el problema principal que atraviesa el taller es la falta de mano de obra, ya que, en época de alta demanda, los pedidos se llegan a retrasar, generando insatisfacción en los clientes de Intercrafts. Otro problema es el nivel de tecnología que hay en el taller, es decir, la adquisición de máquinas modernas y rápidas para la elaboración de las artesanías. A siete de los ocho productores entrevistados les pareció que hay un nivel medio de tecnología en el taller y uno dijo que había un nivel bajo de tecnología. Todos los productores consideran como equipo principal de trabajo el horno artesanal que cada uno de ellos posee, tal como lo comentó el productor Juan Nolasco (comunicación personal, 11 de mayo, 2016). La misma tendencia surgió en las respuestas de los trabajadores, siete de los cuales señalaron que los talleres tienen un nivel medio de tecnología y el trabajador restante dijo que dicho nivel es bajo.

Otra pregunta relacionada con los talleres estuvo referida a los tipos de clientes con quienes se comercializa. Todos los productores comentaron que tienen como clientes a las empresas exportadoras del comercio justo, tiendas de artesanía de comercio justo, tiendas de artesanía de comercio convencional y consumidores finales; no obstante, tres de los ocho productores entrevistados también añadieron que venden a exportadoras del comercio convencional. Esto evidencia que el comercio justo no es un movimiento cerrado ni exige exclusividad de ventas entre organizaciones que pertenezcan al comercio justo, sino que también brinda la libertad de que el productor pueda vincularse con otras organizaciones del comercio convencional.

La última pregunta relacionada con el taller fue sobre los cambios que se realizaron en el taller luego de que Intercrafts obtuviera la certificación de comercio justo, ya que uno de los requisitos que Intercrafts debe cumplir es mantener y garantizar la ejecución del trabajo digno y seguro en los talleres de los productores. Los ocho productores entrevistados señalaron que tuvieron que cambiar de insumos y materias primas por insumos más ecológicos, usar herramientas más amigables y contar con un mejor ambiente físico en el que estén señalizadas las zonas de seguridad y servicios básicos para el desarrollo de las actividades de producción de artesanías.

La observación de los talleres buscó comprobar varios aspectos. Con respecto a la adquisición de equipos y herramientas de producción, se pudo evidenciar que los siete talleres tenían como principal equipo de producción a los hornos artesanales, y diversas herramientas necesarias para el moldeado, pintura y retoque. En cuanto a la cantidad y calidad de los productos, se observó en cinco de los siete talleres la buena calidad de las artesanías y el uso de distintas técnicas artísticas. Respecto a los métodos de trabajo y prácticas de producción que cuiden al medio ambiente, pudo apreciarse que a los artesanos se les dificulta la obtención de insumos ecológicos, pues no cuentan con la cantidad necesaria para producirlas. Por último, con relación a la fluidez en el trato entre productores y trabajadores, se observó un alto grado de fluidez del trabajo dentro del taller, pues el trato entre ellos es horizontal, lo cual permite crear un ambiente de trabajo de confianza.

1.4. Comercio justo

Las preguntas sobre comercio justo abordaron temas como motivación, cambios generados, dificultad de cumplimiento, valoración de los principios, establecimiento del precio justo, aporte comunitario y valoración del comercio justo en general.

Para ello se inició con la pregunta sobre las razones por las cuales se implementó el comercio justo en la organización. Al respecto, los cinco entrevistados del *staff* administrativo dijeron que las razones principales fueron la mayor facilidad de exportación y el apoyo de los productores que conforman la organización, ya que cuentan con el certificado del comercio justo desde el 2014. Todos los integrantes del *staff* administrativo y los productores entrevistados confirmaron que el requisito principal para obtener la certificación es cumplir, aproximadamente durante los dos primeros años, los diez principios del comercio justo.

En cuanto a los cambios que se realizaron en Intercrafts para la implementación del comercio justo, tres de los cinco entrevistados del *staff* administrativo dijeron que se tuvieron que hacer cambios en la estructura, tecnología y ambientes físicos, y los dos restantes confirmaron que los cambios fueron básicamente en la estructura y tecnología. Los cambios que

Intercrafts realizó en su estructura fueron reordenar las áreas de exportación, comercialización y logística, puesto que antes solo una persona era responsable general de las tres áreas, lo cual era insostenible, según comenta la responsable de exportaciones, Flor Mamani (comunicación personal, 29 de abril, 2016). Por ende, al reordenar las áreas mencionadas, también se generaron nuevos puestos y ambientes físicos dentro de la organización. Por último, el cambio en la parte de tecnología se refiere a la compra de nuevos equipos y útiles de oficina necesarios para las actividades operativas del día a día en la organización.

Con respecto al nivel de dificultad de cumplimiento de los principios del comercio justo, cuatro de los cinco entrevistados administrativos comentaron que hubo dificultad para cumplir con todos los requisitos que pide cada principio según el Manual de Garantía de la WFTO. El entrevistado restante dijo que tuvieron gran dificultad para cumplirlos debido a que en algunos casos los recursos y capacidades necesarias para hacerlo son insuficientes. Un claro ejemplo que comentó Flor Mamani, responsable de exportaciones (comunicación personal, 29 de abril, 2016), fue que se requería un mayor número de colaboradores que permita monitorear y realizar el seguimiento de que cada principio se cumpla según las normas planteadas por la WFTO.

Para los gestores administrativos, los principios más relevantes del comercio justo son: el principio uno, creación de oportunidades para productores en desventaja económica; el principio cuatro, pago de un precio justo; el principio seis, compromiso con la no discriminación; y el principio siete, buenas condiciones de trabajo. Entre ellos destacan los principios uno y cuatro. Según la responsable del área comercial, Karina Miranda (comunicación personal, 21 de abril, 2016), ambos principios tienen una relación estrecha, pues se trata de brindar oportunidades a los productores que impliquen el pago de precio justo por sus productos. Para los productores, los principios más relevantes también son los principios uno, cuatro, seis y siete, al cual adicionan el principio tres (prácticas comerciales justas). El principio más relevante en este caso es el principio cuatro, referido a establecer y respetar el precio justo, porque permite a los productores recibir un ingreso extra respecto al precio normal de los productos en el mercado convencional, el cual puede ser destinado para reinversión. Finalmente, para los trabajadores los principios más importantes son el principio uno, cuatro, y seis. En su caso, el principio cuatro también es el más valorado.

Según los cinco entrevistados del *staff* administrativo, el principio diez (cuidado al medioambiente) no está adecuado al contexto nacional ya que las normas ecológicas son distintas en los países y la producción de artesanías cerámicas no contamina el ambiente, en comparación con el sector agrícola donde se utilizan insecticidas y fumigaciones para evitar las

plagas en los cultivos, según lo comentó el responsable de administración y contabilidad, Emilio Fernández (comunicación personal, 06 de mayo, 2016). Todos los productores dijeron lo mismo acerca del principio diez.

Dos productores también mencionaron la dificultad de aplicar el principio cinco (ausencia de trabajo infantil y trabajo forzoso), pues no se adapta al contexto nacional ya que los artesanos trabajan en talleres que se encuentran dentro de sus casas y por ende la familia participa en la producción de las artesanías. Es importante resaltar que, para los productores, el trabajo que se realiza en la artesanía empieza a nivel familiar, como un trabajo colaborativo entre los integrantes de la familia, mas no como una obligación laboral.

Otra pregunta estuvo referida a la forma como se establece el precio justo en la organización. Al respecto, todos los entrevistados del *staff* administrativo y todos los productores dijeron que el precio justo que se fija para los artesanos es un 20% adicional al precio del mercado convencional.

Luego se consultó sobre el tipo de aporte que la organización realiza a las comunidades de los productores. Según todos los entrevistados administrativos, esto comprende aportes tecnológicos, financieros y educativos. Se obtuvo similares respuestas de los trabajadores, pues todos respondieron que la organización proporciona apoyo financiero y educativo a los productores, pero solo dos de los ocho trabajadores añadieron que también se brinda ayuda tecnológica. Es importante acotar que la prima de desarrollo es uno de los beneficios que el comercio justo brinda en el sector agrícola, el cual consiste en que la organización realiza un aporte social obligatorio a las comunidades de los productores, el cual está financiado con los excedentes generados por las ventas. En cambio, en el sector artesanía ese aporte social se realiza de manera voluntaria.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas a algunos clientes sobre su conocimiento y valoración del comercio justo. Así, se preguntó primero cómo se enteraron sobre el comercio justo, frente a lo cual dos de los tres clientes (Solidar Monde de Francia y El Puente de Alemania) comentaron que conocieron el movimiento del comercio justo por las ferias de gran magnitud que se realizan en Europa, en donde presenciaron prácticas en distintos sectores, tales como alimentos, textiles, turismo y artesanía, además de diversas ONG que brindaban información sobre cómo ser parte del comercio justo. El otro cliente (“Serrv” de Estados Unidos) señaló que conoció el comercio justo mediante las herramientas de difusión de la propia organización WFTO.

Otra pregunta realizada a los clientes buscó conocer qué es lo que más valoran sobre el comercio justo. Los tres clientes respondieron que lo central es el beneficio generado a los

productores que se encuentran en condiciones desfavorables, sobre todo en los países del Sur, donde existen necesidades económicas por cubrir. Además, los clientes aseguran que los productos comercializados no solo son de calidad, sino que son elaborados de manera sostenible y responsable.

2. Beneficios del comercio justo

En esta sección se realizaron preguntas acerca de los beneficios del comercio justo divididas en aspectos económicos, organizacionales, sociales y ambientales.

Primero se preguntó a los actores cuáles son los beneficios del comercio justo en general. Todos los entrevistados del equipo administrativo señalaron como principales beneficios el pago justo, las buenas condiciones de trabajo y la buena imagen institucional fueron los beneficios más resaltantes. Un gestor administrativo adicionó el beneficio del cuidado del medio ambiente. Por su parte, todos los productores mencionaron también como principales beneficios el pago justo y las buenas condiciones laborales. En cuanto a los trabajadores, todos ellos dijeron que el beneficio más atractivo es el pago justo.

2.1. Beneficios económicos

En este apartado se describirán los beneficios económicos que el comercio justo brinda a los actores involucrados del movimiento, incluyendo mayores precios, ingresos y utilidades, desarrollo económico, prefinanciación y acceso a mercados.

Primero se preguntó sobre la diferencia favorable de precio entre un producto del comercio justo y uno del comercio convencional. Según todos los entrevistados del equipo administrativo y todos los productores, el incremento a favor del primer grupo de productos estaba dentro del rango del 20% al 50%, dependiendo del producto y del cliente al que se dirige. Esto muestra el cumplimiento del principio del precio justo, pues el comercio justo incrementa el precio final inicial para apoyar económicamente a los productores y garantizar el pago establecido con ellos, tal como lo mencionó Karina Miranda, responsable comercial (comunicación personal, 21 de abril, 2016).

Por su parte, los clientes indicaron también que el precio justo es la herramienta principal de apoyo para los productores, pues les permite generar una provisión para cualquier eventualidad o para seguir invirtiendo en su producción artesanal.

Respecto al incremento en los ingresos por venta, todos los entrevistados del *staff* administrativo expresaron que debido al comercio justo se incrementaron los ingresos en alrededor de 30% a más. Por su parte, para dos de los ocho productores entrevistados, las ventas se incrementaron de 20% a 30%, mientras que para los demás productores crecieron entre 10%

a 20%. Esta diferencia entre los productores puede estar relacionada con el hecho de que los dos primeros productores presidan sus asociaciones, por lo cual podrían tener mayor capacidad de gestión para comercializar sus productos.

En lo referente a las utilidades, todos los entrevistados administrativos comentaron que hubo un incremento de utilidades de 15% a más a partir de la participación en el comercio justo. Todos los productores señalaron también que sus utilidades se incrementaron de 10% a 15%. Al respecto, el productor Juan Nolasco (comunicación personal, 18 de mayo, 2016) expresó que “por eso el precio justo es el beneficio más importante para nosotros los productores que necesitamos un ingreso extra para continuar con nuestro trabajo”.

También se consultó acerca de la estabilidad económica que genera el comercio justo, la cual se refiere al desarrollo económico continuo en el mercado. Cuatro de los cinco gestores administrativos entrevistados comentaron que ya no gozan de la estabilidad económica que obtuvieron al inicio de la implementación del comercio justo. Seis de los ocho entrevistados coincidieron con esa asociación, adicionando el problema de la débil capacidad de gestión de la organización. El otro entrevistado administrativo y los otros dos productores comentaron que la poca estabilidad económica es producto únicamente de la deficiente gestión organizacional.

Luego se preguntó acerca de la creación de oportunidades económicas para los productores desfavorecidos. Los cinco integrantes del *staff* dijeron que la organización genera dichas oportunidades a los productores de manera equitativa. Concordantemente, todos los productores entrevistados dijeron que la organización se preocupa por que ellos puedan obtener pedidos.

La pregunta acerca de la prefinanciación se refiere a si la organización brinda a los productores un pago por adelantado de aproximadamente el 50% del pedido solicitado, con el fin de que puedan cubrir sus gastos iniciales. En el equipo administrativo, cuatro entrevistados comentaron que la organización proporcionaba un bajo nivel de prefinanciación, mientras que el restante dijo que brindaba un nivel medio. En el caso de los productores, los ocho entrevistados indicaron tener un bajo nivel de prefinanciación. Al respecto, la gerente general de Intercrafts, Mónica Rejas (comunicación personal, 21 de abril, 2016), señaló que “por el momento se nos dificulta brindar prefinanciación a los productores por motivos económicos propios de la organización”.

Las siguientes preguntas estuvieron referidas a la mejora en la comercialización generada por el comercio justo, específicamente en términos de la accesibilidad al mercado internacional. Según los cinco entrevistados del equipo administrativo de Intercrafts, la

organización ha mejorado y crecido positivamente en esos aspectos, pues el comercio permite que los productos se promocionen y puedan ser apreciados a nivel mundial.

Una última pregunta sobre los beneficios económicos atañe al compromiso a largo plazo con los socios comerciales. Del total de entrevistados administrativos, tres de ellos dijeron que el comercio justo les permitió incrementar significativamente sus canales de promoción y sus contactos comerciales, y el resto señaló que esa mejora fue solo parcial.

2.2. Beneficios organizacionales

A continuación, se describirán los beneficios organizacionales que genera el comercio justo, tanto para la organización como para los productores. Las preguntas abordaron diversos temas, incluyendo rendición de cuentas, confianza, desarrollo de capacidades, democracia interna, participación, integración, poder de negociación, ventajas organizacionales y manejo de redes.

En primer lugar, se preguntó sobre el nivel de transparencia y responsabilidad en la rendición de cuentas dentro de la organización, a fin de saber si la organización actúa de manera honesta y brinda información que permita conocer de mejor manera su funcionamiento, lo que a su vez refuerza el compromiso de los productores con la organización. Los cinco gestores administrativos entrevistados indicaron que hay un nivel alto de transparencia en el flujo de información financiera, debido a que son los mismos productores quienes conforman la organización. Para los productores, cinco de los ocho entrevistados comentaron que hay un alto nivel de transparencia en el flujo de información, pero los otros tres dijeron que hay un nivel medio de transparencia. Respecto al nivel de transparencia de información financiera dentro del taller, los ocho trabajadores entrevistados dijeron que había un alto nivel de transparencia por parte del productor. Cabe señalar que la práctica de transparencia y acceso a la información son elementos esenciales de una organización democrática, pues frena la corrupción y evita la utilización incorrecta de los recursos de la organización.

La siguiente pregunta abordó las relaciones de confianza entre la organización y los productores. Los cinco entrevistados administrativos señalaron que sí aumentó su confianza en los productores, afirmación que fue compartida por los productores. Esto se explica debido a que tanto los gestores administrativos como los productores son parte de Intercrafts, asisten a las reuniones de la organización y se encuentran en constante comunicación y coordinación. En cuanto a la confianza entre productores y trabajadores, todos los entrevistados en ambos grupos de actores confirmaron que hay su confianza es muy buena, pues la mayoría son familiares directos o parientes de los productores.

Otra pregunta estuvo referida al desarrollo de las aptitudes de los productores por parte de Intercrafts, con el fin de lograr tanto los objetivos organizacionales como personales. Todo el personal administrativo contestó que Intercrafts busca ofrecer algunos talleres, capacitaciones y procesos participativos para fortalecer las habilidades de los productores; sin embargo, un entrevistado del equipo administrativo indicó que si bien se dan las capacitaciones, estas han ido disminuyendo por falta de recursos económicos de la organización. Los ocho productores señalaron que las capacitaciones de Intercrafts dan buenos resultados y que suelen involucrar procesos participativos.

Luego se consultó sobre la democracia en la toma de decisiones en Intercrafts, a fin de conocer si se promueve un ambiente democrático dentro de la organización donde todos los miembros tengan los mismos derechos y oportunidades de opinar y ser escuchados (Alejos, 2015). Todos los gestores administrativos contestaron que la democracia en la toma de decisiones involucra a todos los participantes de la organización, pues se toma en cuenta las opiniones de todos los productores. Los ocho productores confirmaron esta apreciación.

Luego se preguntó sobre la participación de los productores en Intercrafts, para conocer si la organización incentiva la participación de los productores para conseguir mayor motivación y productividad así como mayor involucramiento en la solución de problemas (Vargas, 1999). Los cinco entrevistados administrativos dijeron que sí existe una gestión participativa en Intercrafts, lo cual coincide con lo manifestado por todos los productores.

A continuación se consultó sobre la integración de los productores en la organización. Todos los gestores administrativos indicaron que se busca la integración de los productores en Intercrafts, afirmación con la cual coincidieron cinco productores. En cuanto a la relación entre productores y trabajadores, todos los entrevistados en ambos grupos señalaron que ha mejorado la forma de participación e integración entre ellos.

La pregunta sobre el poder de negociación buscó medir los cambios en la capacidad de negociar entre los actores involucrados, sobre todo en cuestiones económicas como la fijación de precios, relaciones contractuales y mecanismos de ayuda, según lo comentado por Mónica Rejas, gerente general (comunicación personal, 21 de abril, 2016). Al respecto, siete de los ocho productores señalaron que existe un nivel alto de poder de negociación entre los productores y la organización; el productor restante dijo en cambio que existe un nivel medio.

Luego se indagó sobre las ventajas organizacionales que generan las certificaciones internacionales del comercio justo para la organización. Tres de los cinco entrevistados administrativos indicaron que la certificación ha generado ventajas competitivas, pues permitió mejorar la confianza en sus clientes y abrir nuevos mercados. Los dos entrevistados restantes

manifestaron que dicha certificación les permite tener mayor reconocimiento a nivel mundial y por ende ha permitido obtener un mayor número de clientes.

Por último, se preguntó sobre la amplia red institucional que tiene una organización que pertenece al comercio justo. Todo el *staff* administrativo coincidió en que las redes institucionales proporcionan un gran apoyo, pues les permite construir conocimiento de manera colectiva y generar sinergias.

2.3. Beneficios sociales

La información sobre los beneficios sociales provino en su mayoría de los productores, y en parte de la organización. Las preguntas abordaron las prácticas comerciales justas, la ausencia de trabajo infantil y forzoso, la ausencia de discriminación y la promoción de equidad de género, las condiciones de trabajo, el desarrollo de capacidades y el impacto social sobre los productores.

La primera pregunta estuvo referida a las prácticas comerciales justas que la organización efectúa, en función del compromiso que tiene la organización de promover la equidad comercial y relaciones sostenibles con los productores. De esa forma, cuatro de los cinco entrevistados administrativos consideraron que Intercrafts desarrolla prácticas comerciales justas con los productores, y en caso de que la organización realice algún cambio en los criterios comerciales, automáticamente se convoca a los productores a una reunión para conversar sobre el tema. El gestor administrativo restante considera que Intercrafts proporciona esas prácticas, pero no en su totalidad, pues depende de la situación en la que se encuentre la organización. En cuanto a los productores, los ocho entrevistados dijeron que Intercrafts siempre busca la manera de que todos sean compensados. Tal como lo mencionó el productor Antonio Oré (comunicación personal, 23 de mayo, 2016): “las prácticas comerciales justas es un principio que toda organización debe cumplir, pero Intercrafts es una de las pocas que realmente se preocupa por hacerlo con sus productores, y de eso estamos agradecidos”.

La siguiente pregunta buscó verificar la ausencia de trabajo infantil y trabajo forzoso en Intercrafts. Al respecto, los cinco gestores administrativos comentaron que no se permite la participación de los menores de edad en labores que arriesguen su salud o su desarrollo personal. Asimismo, seis de los ocho productores manifestaron que hay ocasiones en que sus hijos (algunos niños y otros adolescentes) apoyan en la elaboración de las artesanías, pero se aseguran de que eso no atente contra su desarrollo personal ni educativo, ya que normalmente los apoyan en horario fuera de colegio. El productor Jorge Contreras (comunicación personal, 15 de mayo, 2016) dijo que sus hijos normalmente los apoyan durante las vacaciones. Los restantes productores no opinaron pues no tienen hijos menores.

Pasando a la pregunta sobre el compromiso con la no discriminación y la equidad de género en los productores de Intercrafts, tanto el *staff* administrativo como los productores indicaron que la organización no fomenta la discriminación por origen, género, condición social o religión, entre otros, pues todos son considerados por igual bajo una cultura de respeto entre los integrantes de la organización. La productora Carmen Soto (comunicación personal, 23 de mayo, 2016) añadió que el respeto entre los miembros de la organización se da siempre, ya que la mayoría de ellos provienen de comunidades del interior del país en las cuales ya se conocían desde hace bastante tiempo atrás, habiendo compartido diversas experiencias laborales.

Seguidamente se preguntó sobre las mejores condiciones de trabajo con el fin de saber si Intercrafts se asegura de que tanto sus colaboradores como productores se desempeñen laboralmente en un ambiente seguro y limpio, libre de efectos negativos sobre la integridad física y psicológica del personal involucrado. Todo el *staff* administrativo comentó que el espacio de trabajo en Intercrafts es adecuado, pues a raíz del comercio justo la organización se renovó tanto en el aspecto estructural como físico. Todos los productores también dijeron que Intercrafts ofrece mejores condiciones de trabajo, pues no busca solamente asegurar el bienestar del productor, sino también garantizar los procesos y la calidad de la producción. Por su parte, los clientes entrevistados indicaron al respecto que el principal beneficio del comercio justo es la obtención de productos elaborados bajo los principios del comercio justo que garanticen un trabajo bajo condiciones dignas y justas, donde primen las necesidades del productor

Luego se preguntó sobre el impacto social que genera Intercrafts en el entorno de los productores, a fin de aumentar el bienestar de las comunidades de los productores a través de mecanismos de asistencia social. De los cinco entrevistados de *staff* administrativo, cuatro comentaron que Intercrafts proporciona ayuda a las comunidades de los productores cuando estas requieren del apoyo, y el entrevistado restante comentó que la ayuda a las comunidades consiste en proporcionar capacitaciones sobre habilidades y conocimientos en temas administrativos. Los ocho productores también comentaron de manera general que Intercrafts se preocupa por sus familiares y por ende por sus comunidades.

2.4. Beneficios ambientales

Los beneficios ambientales fueron abordados mediante preguntas sobre el cuidado del entorno, procesos de producción sostenibles y uso de insumos ecológicos.

La primera pregunta atañe al cuidado del entorno, en el sentido de desarrollar prácticas productivas que contribuyan con la calidad y preservación del entorno. Los cinco gestores administrativos entrevistados dijeron que hay un alto nivel de cuidado, afirmación que fue confirmada por los productores y los trabajadores entrevistados.

Luego se abordó el uso de procesos de producción sostenibles, buscando una menor degradación de los recursos naturales a través de la mínima dependencia de materias que dañen al ambiente. Tres de los cinco entrevistados del *staff* administrativo dijeron que hay un nivel medio de manejo de recursos ecológicamente amigables, y los otros dos consideran que el nivel es alto. En cuanto a los productores, cinco de ellos consideran que la sostenibilidad de los procesos productivos tiene un nivel medio y el resto considera que tiene un nivel alto. Por su parte, los trabajadores consideran que dicho nivel es alto.

Por su parte, los clientes también mencionaron que uno de los beneficios más resaltantes del comercio justo es que fomenta el cumplimiento de los requisitos básicos de una producción sostenible que evita efectos negativos sobre el medio ambiente

3. Limitaciones del comercio justo

En esta sección se detallarán las limitaciones del comercio justo en los aspectos económicos, organizacionales, sociales y ambientales.

La pregunta inicial estuvo orientada a indagar en general cuáles son las limitaciones para cada grupo de actores. Los cinco miembros del *staff* administrativo dijeron que las principales limitaciones son el alto costo de certificación del comercio justo, la falta de apoyo del Estado para promover el comercio justo y las altas exigencias de usos y normas ambientales. Todos los productores señalaron que la limitación más resaltante del comercio justo es el alto costo de la certificación, apreciación compartida por los trabajadores.

3.1. Limitaciones económicas

Las preguntas sobre limitaciones económicas abordaron el alto precio de los productos así como el alto costo de la membresía y la certificación.

La primera pregunta realizada es acerca del alto precio de los productos de comercio justo, lo cual genera que los clientes que los adquieren pertenezcan a un segmento exclusivo con alto poder adquisitivo. Cuatro de cinco entrevistados del equipo administrativo, comentaron que el hecho de concentrarse en un público objetivo con esas características podría ser un riesgo que cierre otras posibilidades comerciales. El personal restante comentó que no le parecía un riesgo pues los clientes que lo compran priorizan su elección por el producto y la calidad, dejando al último el aspecto del precio.

En el caso de los clientes, el alto precio final de los productos artesanales no es considerado como una limitación, pues los tres afirmaron que los precios de dichos productos están en el rango aceptable para poder adquirirlos.

El alto costo de membresía y certificación es identificado como otra limitación, pues implica tres pagos anuales. Los miembros entrevistados de Intercrafts recalcan en sus respuestas que hay un costo muy elevado que asume la organización que desea tener el certificado. El costo anual de revalidación del certificado también se considera alto. El costo de mantenimiento de membresía del comercio justo se divide en dos: el pago anual a nivel internacional depende de las ventas anuales y de acuerdo a eso se calcula si se incrementa o no, y el pago anual a nivel regional, el cual es un aporte a la sucursal regional a la que la organización pertenece.

3.2. Limitaciones organizacionales

A continuación, se describirán las preguntas relacionadas con las limitaciones organizacionales, incluyendo problemas de competencia desleal, inadecuación al contexto local y distorsión de la perspectiva del comercio justo.

La pregunta acerca de la competencia desleal busca conocer si las organizaciones de comercio convencional realizan prácticas deshonestas contra las de comercio justo, tratando de eliminar a la competencia (Barona, 1999). Según todos los entrevistados del *staff* administrativo de Intercrafts y todos los productores, hay cierto nivel de competencia desleal por parte de las organizaciones no involucradas en el comercio justo. Uno de los productores comentó por ejemplo que algunas empresas muy reconocidas en el sector, que señalan participar en prácticas de comercio justo, no producen el 100% de sus productos a través del comercio justo, sino solamente el 20% o 30%, y que el resto es provisionado por el comercio convencional.

La siguiente pregunta se refiere a la limitada adecuación de las normas del comercio justo al contexto local, generando retos de gestión difíciles de cumplir por los productores artesanales y las empresas exportadoras. Cuatro integrantes del *staff* administrativo dijeron que el principio diez, correspondiente al cuidado del medio ambiente, presenta el mayor reto, ya que exige cumplir normas que en algunos casos no aplican al sector artesanal sino más bien al sector agrícola. Así mismo, tres de los ocho productores indicaron que el principio ocho, referente a la promoción de comercio justo, es particularmente difícil de cumplir sin ayuda del Estado, por lo que se han visto en la necesidad de generar por sí solos publicidad y promoción.

Un problema conexo es que algunas organizaciones distorsionan la perspectiva del comercio justo cuando es utilizado como una herramienta de marketing para crear una mejor imagen institucional, más que como una vía transformadora del cambio social. Todos los gestores administrativos entrevistados consideran que, si bien esto no ocurre en Intercrafts, sí existe en otras organizaciones vinculadas al comercio justo en el país.

3.3. Limitaciones sociales

En esta apartado se hicieron preguntas sobre dos limitaciones sociales: la falta de apoyo del Estado y la alta dependencia respecto de los países del Norte. La falta de apoyo del Estado es un problema general, ya que todos los entrevistados del equipo administrativo, todos los productores y todos los trabajadores concordaron en que existe un nivel muy bajo de apoyo por parte de las instituciones públicas.

Otra limitación social tiene que ver con la alta dependencia comercial de los países del Sur con respecto a los países del Norte, obligando a que los productores se adapten a los estándares estéticos, funcionales y de calidad de los países del Norte, haciendo que el carácter autóctono de las artesanías pase a un segundo plano. Según todos los gestores administrativos de Intercrafts y todos los productores, efectivamente existe un alto nivel de dependencia que afecta los diseños de los artesanos.

3.4. Limitaciones ambientales

Finalmente se realizó una pregunta sobre si el alto costo de los insumos ecológicos dificulta su accesibilidad para los productores y trabajadores. Ambos grupos de entrevistados coincidieron que el acceso a dichos insumos es bajo porque son recursos de alto costo y difíciles de conseguir en el mercado.

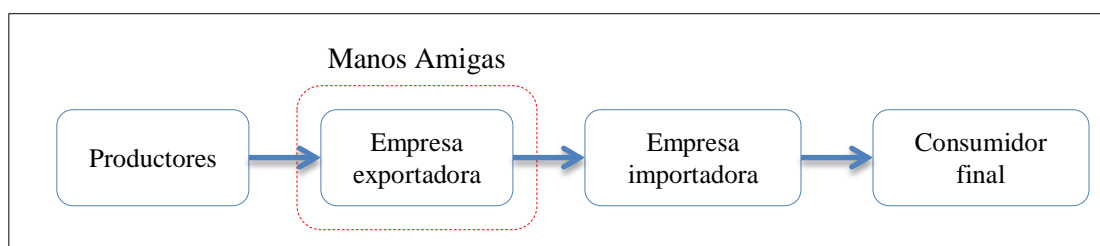
CAPÍTULO 6: CADENA PRODUCTIVA CON UNA FORMA DE ARTICULACIÓN EMPRESARIAL ENTRE LOS PRODUCTORES ARTESANALES Y LA EMPRESA EXPORTADORA

En el presente capítulo se van a desarrollar, en primer lugar, los aspectos generales de la cadena productiva con una forma de articulación empresarial entre los productores artesanales y la empresa exportadora, en segundo lugar, los beneficios, y en tercer lugar, las limitaciones que se presentan en la empresa exportadora Manos Amigas.

Manos Amigas se creó el 27 de febrero de 1991 como una organización dedicada especialmente a la exportación de artesanía. Esta organización cuenta con la certificación de comercio justo desde el año 2002. Es una empresa familiar que trabaja con productores artesanos de todas partes del país, ayudándolos a comercializar sus productos. Los clientes con los que trabaja la empresa son mercados de comercio justo principalmente en Estados Unidos, Europa y Oceanía. La visión de la empresa es ser reconocida como una de las mejores empresas de exportación de artesanía en el Perú, por su innovación, modernidad y realce a la cultura. Su misión es fomentar el desarrollo socio-económico de los artesanos, mediante capacitación técnica y administrativa en sus talleres para exportar productos de calidad, así como promocionar una forma de turismo solidario y vivencial (Manos Amigas, 2016a).

Manos Amigas es una organización encabezada por el Gerente General, luego del cual se ubican los Gerentes de Marketing, Finanzas, Logística, y a continuación, el analista de compras y ventas, el encargado del control de calidad y el encargado de Embalaje. Esta organización tiene una forma de articulación empresarial con los productores artesanales, a los cuales compra los productos bajo pedido. La organización trabaja con 48 talleres en todo el país, de los cuales 34 están en Lima, con un total de 64 artesanos. Cada taller tiene entre uno y cinco trabajadores, cifra que varía dependiendo de la necesidad de ayuda para los pedidos más grandes.

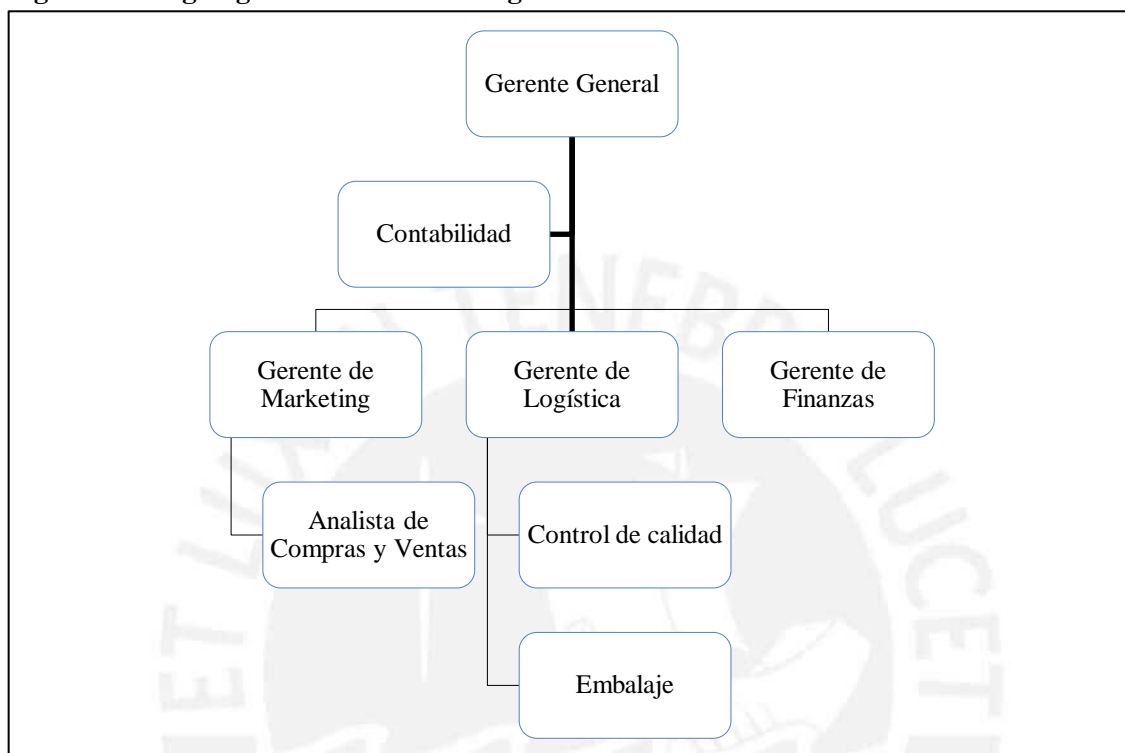
Figura 21: Articulación empresarial entre la empresa exportadora Manos Amigas y los productores



Elaboración propia

Manos Amigas trabaja exportando productos del sector artesanía tales como cerámicas, joyas, mates burilados, retablos y textiles. También ofrece paquetes turísticos con la finalidad de promover que los turistas conozcan un poco más la cultura, el trabajo y arte de los artesanos del país. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa:

Figura 22: Organigrama de Manos Amigas



Adaptado de: Manos Amigas (2016b)

Tal como se mencionó en el capítulo de metodología, el trabajo de campo vinculado a esta cadena productiva permitió obtener información sobre el *staff* administrativo en base a entrevistas a cinco de las seis personas que lo conforman: el Gerente General, quien a su vez ocupa el cargo de Gerente de Finanzas, la Gerente de Marketing, la Analista de Compras y Ventas, el Gerente de logística y la Asistente de Gerencia y Logística. También se entrevistó a siete de los once productores de cerámica que trabajan con Manos Amigas y a siete trabajadores que laboran con dichos productores.

Tabla 8: Resumen de la muestra de Manos Amigas

Actores Intercrafts	Cantidad de personas
<i>Staff</i> administrativo de la empresa exportadora	5
Productores artesanales	7
Trabajadores de los productores	7
Clientes de la empresa exportadora	3
TOTAL	22

Las entrevistas estuvieron organizadas en cuatro partes: la primera sobre aspectos generales del sector artesanal, la organización, los talleres, y el comercio justo; la segunda, sobre los beneficios del comercio justo en los aspectos económicos, organizacionales, sociales y ambientales; la tercera, sobre las limitaciones del comercio justo en los aspectos económicos, organizacionales, sociales y ambientales; por último, en la cuarta sección se aborda la relación entre el tipo de organización y los beneficios y limitaciones percibidos por los actores. En esta última sección se trata de hacer una conexión con las variables medidas en las otras partes. A continuación, se detallarán los resultados obtenidos en las entrevistas.

1. Aspectos generales

Esta sección se divide en cuatro subsecciones: una referida al sector artesanal, otra a la organización y al tipo de organización, la tercera a los talleres de los productores, y la última al comercio justo.

1.1. La dinámica del sector artesanal

Este apartado aborda temas como el conocimiento de los actores sobre la dinámica sectorial, su experiencia, los productos más demandados e información sobre el rubro de cerámica en particular.

La primera pregunta fue acerca del nivel de conocimiento sobre el sector artesanía, variable que mide cuán informados están los miembros de la organización y los productores sobre el desarrollo económico, social y tecnológico del sector. Esta pregunta fue realizada al *staff* administrativo y a los productores. De los cinco entrevistados de las áreas administrativas, tres dijeron que conocen muy bien el sector, ya que llevan mucho tiempo trabajando en él, destacando cómo los artesanos plasman su cultura en diseños artísticos, lo cual también es atractivo para las personas de otros países. Los otros dos gestores administrativos mencionaron que no conocen a profundidad el sector ya que anteriormente trabajaron en otro sector y en otro país. Por su parte, cinco de los siete productores entrevistados señalaron que tienen un alto nivel de conocimiento del sector, ya que desde niños han trabajado en la artesanía; los otros dos productores indicaron que tienen un nivel medio de conocimiento pues empezaron hace poco tiempo con este trabajo.

Con relación al desarrollo económico del sector a nivel nacional, las cinco personas del *staff* administrativo creen que el negocio ya no es tan rentable como hace unos tres años atrás, ya que por distintos motivos las altas ventas que solía tener han disminuido; sin embargo, la organización aún funciona ya que siguen teniendo pedidos y clientes. De los siete productores entrevistados, cinco creen que el nivel de desarrollo del sector es bajo, es decir, que las ventas

en general han disminuido ya que no tienen muchos pedidos, pero los otros dos productores tienen una postura más optimista ya que creen que el desarrollo económico aún puede mejorar a pesar de que haya disminuido en los últimos años. Todos los entrevistados concuerdan en que el motivo principal de esa desaceleración es la crisis financiera que ha afectado al mercado europeo, debido a que sus principales clientes están allí.

Respecto al tiempo que los actores llevan trabajando en el sector artesanal, los entrevistados administrativos laboran hace quince años en promedio en el sector, siendo el máximo veinticuatro años y el mínimo dos años; los productores tienen veinte años en el sector, siendo el máximo de tiempo 35 años y el mínimo diez años; por último, los trabajadores tienen diez años en el sector, con un máximo de veinticinco años y un mínimo de dos años. Esto indica que el personal administrativo tiene, en su mayoría, una larga experiencia, al igual que los productores; sin embargo, algunos trabajadores no tienen mucho tiempo en el sector, ya que se dedican a realizar trabajos en distintos sectores y en algunas ocasiones el trabajo en los talleres es esporádico, a excepción de las familias de los productores.

Por otro lado, según tres de los cinco entrevistados del *staff* administrativo, el rubro de artesanía que más destaca a nivel de volumen y valor de venta es el rubro de cerámica. Los otros dos entrevistados dijeron que además del rubro de cerámica también destaca el rubro textil. De los siete productores, dos dijeron que la cerámica es el rubro más destacado, y los cinco restantes señalaron que, además de la cerámica, el rubro textil también es importante. En consecuencia, la artesanía es el tipo de producto más destacado, luego del cual están los textiles.

Luego se realizó una pregunta sobre el nivel de conocimiento sobre el rubro de cerámica. Dos de los cinco entrevistados del *staff* administrativo indicaron conocer a profundidad el proceso de elaboración de los productos en base a cerámica, así como los diseños más requeridos por los clientes; los otros tres aún no conocen muy a detalle todo lo que implica el trabajo en base a cerámica debido a la experiencia que tiene cada uno en el sector. Por su parte, todos los productores señalaron tener un alto nivel de conocimiento del rubro de cerámica ya que tienen mucho tiempo trabajando en ello, y además la familia de cada uno también se dedicaba en el pasado a realizar dicha actividad.

Los cinco gestores administrativos entrevistados coincidieron en que el desarrollo económico del rubro de cerámica ha disminuido debido al bajo desarrollo de la artesanía en general. En cuanto a los productores, dos de ellos mencionaron que consideran que hay un nivel medio de desarrollo, pero los cinco productores restantes creen que el nivel es bajo. Esto indica que, por el momento, a pesar de que la cerámica sea el rubro más destacado, no ofrece el desarrollo económico que estos actores esperan.

1.2. Características de la organización

Se hicieron varias preguntas sobre las características de la organización, en particular respecto a su evolución, procesos productivos, forma de coordinación entre los productores artesanales y la empresa exportadora, dimensiones estructurales (formalización, centralización y profesionalismo), principales productos y mercados, niveles de precios, control de calidad y mecanismos de pago.

Todo el personal administrativo entrevistado indicó conocer a detalle la historia de Manos Amigas. Ellos comentaron que esta organización se creó en 1991 y que tiene el certificado de comercio justo desde hace catorce años. Sin embargo, desde el inicio de la empresa se tuvo una orientación hacia el comercio justo que luego fue formalizada con la certificación. Por su parte, cinco de los siete productores mencionaron que no conocen la historia de la organización, y dos de ellos dijeron que tienen un nivel medio de conocimiento al respecto, ya que son un poco más cercanos a los trabajadores del *staff* administrativo de Manos Amigas, quienes les han comentado parte de la historia.

También se preguntó acerca de la evolución y desarrollo de la organización, es decir, de qué manera había progresado a lo largo del tiempo. Dos de los cinco gestores administrativos dijeron que ha habido cambios y progresos importantes en cuanto al incremento de clientes y de personal, como también en relación con la mejora de los procesos de la organización. Los tres entrevistados restantes mencionaron que solo han visto cambios y mejorías parciales en la organización.

Además, los gestores administrativos comentaron que los procesos que tiene la organización incluyen la recepción del pedido del cliente, la asignación del pedido a un proveedor, la recepción del producto, el control de calidad y la distribución del producto a la empresa importadora.

Con relación al tipo de coordinación entre la organización y los productores, dos de los cinco gestores administrativos señalaron que se realiza vía telefónica y personalmente, uno de ellos que se realiza en persona y mediante correo electrónico, y los dos restantes que se realiza mediante las tres vías. A su vez, dos productores respondieron que realizan la comunicación por vía telefónica, en persona y mediante correo electrónico, mientras que los cinco restantes indicaron que solo lo hacen mediante vía telefónica y personalmente, ya que aún presentan dificultades para acceder al correo electrónico, sea por falta de recursos o por falta de conocimiento de esta tecnología.

Adicionalmente se analizó la organización con base en las dimensiones estructurales de formalización, centralización y profesionalismo de Mintzberg (1990). La formalización, tal como se explicó en el caso de la cadena productiva de Intercrafts, consiste en la documentación de funciones, procesos y otras actividades relevantes de una organización para una operación más eficiente. Según las entrevistas realizadas, cuatro de los cinco entrevistados del *staff* administrativo comentaron que existe un alto nivel de formalización en la empresa, ya que Manos Amigas cuenta con documentos de gestión como el organigrama, el Manual de Organizaciones y Funciones, y trabaja con contratos a tiempo determinado con el personal administrativo. Uno de los gestores administrativos entrevistados indicó que considera que la organización presenta un nivel medio de formalización, ya que aún faltan algunos aspectos como trabajar con contrato con los productores, pues solo se utiliza la orden de pedido. De los siete productores entrevistados, dos creen que la organización presenta un alto nivel de formalización, pero cinco consideran que ese nivel es medio debido a la falta de formalización en el tema de los contratos con los productores.

La centralización atañe al grado de autoridad de una persona para poder realizar la toma de decisiones de toda la organización. Los gestores administrativos entrevistados señalaron que Manos Amigas tiene un carácter más centralizado, lo cual facilita la toma de decisiones de la organización, ya que los encargados tienen una visión global y están capacitados con los conocimientos necesarios para desempeñar este rol. En el caso de los productores entrevistados, cinco de ellos creen que efectivamente existe un nivel alto de centralización, pero dos de ellos consideran que el nivel es medio. Según el productor Rodrigo Galindo (comunicación personal, 19 de mayo, 2016), cada uno de los integrantes de la organización tiene tareas definidas, y quienes toman las decisiones son los gerentes de finanzas, marketing y logística, de acuerdo con los requerimientos solicitados. Este entrevistado mencionó también que, al ser Manos Amigas una empresa familiar, genera un trato de confianza con los productores.

El profesionalismo se basa en el nivel de preparación y educación del personal. Según el personal administrativo entrevistado, la organización posee un alto nivel de profesionalismo, ya que dos de ellos tienen educación de posgrado y tres de ellos tienen educación universitaria; además todos ellos tienen un alto nivel en manejo de herramientas de ofimática. Los siete productores coincidieron en que el nivel de profesionalización de la organización es alto. Según el productor Maurelio Huaraca (comunicación personal, 14 de mayo, 2016), para los productores es muy importante que el personal administrativo cuente con estudios profesionales, ya que esta es la clave para que puedan manejar y dirigir de manera correcta la empresa, y así ellos también se vean beneficiados.

Por otro lado, respecto a las limitaciones que presentan los productores, las que más resaltaron fueron la falta de estudios, de tecnología, de mano de obra y de infraestructura. Además, todos los gestores administrativos y todos los productores concordaron en que también es una limitación el comportamiento estacional de la demanda, ya que, según el gerente de logística Mario Rietveld (comunicación personal, 5 de mayo, 2016), los pedidos se realizan entre los meses de abril y julio, y en los demás meses no hay pedidos o son muy pocos. En esa línea, tanto los gestores administrativos como los productores mencionaron que, durante el periodo de pedidos, los pagos a los productores se realizan semanalmente o a contra pedido, y que estos pagos siempre son puntuales.

Respecto a las líneas de productos que comercializa la organización, el equipo administrativo entrevistado señaló que dichas líneas incluyen cerámica, textiles y joyería, dirigidas al mercado internacional. La analista de marketing Magda Llaja (comunicación personal, 27 de abril, 2016) añadió que el tipo de clientes que tienen son empresas importadoras de países como Alemania, Austria, Australia, Canadá, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Italia, Nueva Zelanda y Suiza.

De acuerdo con el personal administrativo entrevistado, el precio promedio de uno de los productos más vendidos de cerámica oscila entre seis y veinte dólares; en cambio, para los productores ese rango varía entre tres y doce dólares.

Los gestores administrativos también señalan que el control de calidad de la organización es alto, ya que, según la asistente de gerencia de logística Christine Frigoli (comunicación personal, 10 de mayo, 2016), Manos Amigas tiene personal que revisa uno por uno cada producto, pues de esa forma se aseguran de que todo el pedido se entregue tal como se requiere.

Por otro lado, todos los entrevistados administrativos también señalan que el nivel de aplicación de los principios por parte de la organización es alto, pues Manos Amigas cumple con dichas pautas. Por su parte, cinco productores dijeron que la organización cumple totalmente con los principios, pero los dos restantes que ese cumplimiento es parcial. En ese sentido, la mayoría de los productores artesanales está satisfecha con el comportamiento del *staff* administrativo en lo que respecta al cumplimiento de los principios de comercio justo.

1.3. Características de los talleres

A continuación, se abordan las preguntas efectuadas respecto a aspectos generales sobre los talleres donde se produce la cerámica, las cuales abordaron aspectos como antigüedad,

personal involucrado, proceso de producción, modalidad de trabajo, problemas de gestión, cartera de clientes y condiciones de trabajo.

El tiempo que tienen los productores en sus talleres es en promedio dieciséis años, siendo el máximo veinticuatro años y el mínimo once. A su vez, la antigüedad media de los trabajadores en los actuales talleres es de siete años, con un máximo de dieciocho y un mínimo de un año.

Respecto a cómo están organizados los talleres, cuatro productores señalaron que sus talleres incluyen un productor, un familiar y trabajadores externos, mientras que los tres productores restantes mencionaron contar solo con el productor y un familiar. Por su parte, cinco trabajadores dijeron que los talleres en los que trabajan están compuestos por un productor principal, un familiar y trabajadores externos, en tanto que los otros cuatro trabajadores dijeron que los talleres en los que trabajan están compuestos por el productor principal y un familiar (la pareja del productor en la mayoría de casos). Cabe mencionar que la productora Rosana Pariona (comunicación personal, 14 de mayo, 2016) comentó que la mayoría de los hijos de los productores están empezando a seguir estudios técnicos o universitarios, y que ya no se involucran en el trabajo de sus padres, por lo que lamentablemente no ven mucho futuro en este negocio.

Todos los productores entrevistados tienen un solo taller, pero algunos trabajadores trabajan en distintos talleres (cuatro en un taller, tres en dos talleres y uno en tres talleres). Todos los productores y trabajadores entrevistados dijeron que los talleres en los que trabajan solo tienen un productor principal y que la modalidad de trabajo que se aplica es a destajo, es decir, los productores les pagan a los trabajadores según lo trabajado. Según todos los trabajadores entrevistados, el pago se realiza contra pedido de manera puntual.

Respecto a los procesos que realiza el taller, los siete productores entrevistados mencionaron los siguientes: obtención de materia prima, diseño (creación propia del artesano o asignada por la organización), moldeado, pintura, horneado y retoque. Estos procesos son los mismos indicados en la figura 20 para el caso de Intercrafts. Los trabajadores no participan en todos los procesos, ya que son ayudantes del productor, por lo que solo participan en el moldeado, la pintura, el horneado y el retoque.

Los trabajadores indicaron que los principales problemas que existen en el taller son la falta de mano de obra, la falta de infraestructura y la falta de herramientas de trabajo. Además, respecto al nivel de tecnología del taller, cuatro productores indicaron que el nivel es bajo, pero tres consideran que hay un nivel medio de tecnología, debido a que están implementando el uso de computadoras en algunos talleres (aunque la mayoría aún no cuenta con ellas), además del

uso de equipos celulares por medio de los cuales utilizan cuentas de correo electrónico y mensajería. A su vez, cinco trabajadores señalaron que consideran que hay un nivel bajo de tecnología en los talleres en los que trabajan, mientras que otros cuatro reportaron un nivel medio.

De acuerdo con los siete productores artesanales entrevistados, los principales tipos de clientes a los cuales venden sus productos son exportadoras de comercio justo y convencional, tiendas de artesanía de comercio justo y convencional, y consumidores finales.

La observación de los talleres permitió corroborar que todos contaban con equipamiento como hornos artesanales y demás instrumentos para la pintura y moldeado. Respecto a la cantidad y calidad de la producción, no se encontró una gran variedad de productos en los talleres visitados, probablemente debido a la falta de capacitaciones de los artesanos en lo que concierne al diseño de los productos. En ese sentido, se apreciaron modelos repetitivos y en cantidades pequeñas, aunque sí de buena calidad. Por último, se apreció fluidez en el trato y horizontalidad entre los productores y sus trabajadores, ya que en su mayoría eran familiares.

1.4. Comercio justo

Las preguntas referidas al comercio justo abordaron aspectos como motivación para participar en el comercio justo, cambios introducidos sobre esa base, valoración y dificultad de cumplimiento de los principios, determinación del precio justo, aporte a la comunidad y opinión general sobre el comercio justo.

En primer lugar, en cuanto a las razones por las que la organización decidió implementar el comercio justo, según todo el *staff* administrativo entrevistado esa decisión tuvo que ver, por un lado, con aspectos formales, ya que solo les faltaba la acreditación de algo que en la práctica ya venían implementando, y por otro lado, con el apoyo a los productores, para poder ofrecerles un precio más alto por sus productos. Manos Amigas cuenta con la certificación desde el año 2002, obtenida sobre la base del cumplimiento de los diez principios que establece la WFTO.

El equipo administrativo entrevistado señaló que no fue complicado adaptarse a los principios del comercio justo puesto que ya estaban preparados para participar en este movimiento. En cambio, los productores indicaron que para la implementación del comercio justo tuvieron que realizar algunos cambios en los talleres, pues se tuvo que comprar insumos ecológicos y herramientas apropiadas, e introducir algunos cambios en el ambiente físico (tales como identificar zonas de seguridad, arreglar tuberías e instalar los servicios básicos que

faltaban). Esto resultó algo complicado para los productores, ya que los insumos ecológicos y las modificaciones en los ambientes representaron un costo adicional que tuvieron que asumir.

Con relación a la relevancia de los principios del comercio justo, para el *staff* administrativo los principios más importantes son, en primer lugar, el principio uno, creación de oportunidades para productores en desventaja económica, ya que la organización valora mucho a los productores con los que trabaja, conoce sus talleres, las comunidades de donde vienen y se preocupa por brindar mayores oportunidades de trabajo para ellos. En segundo lugar los gestores administrativos mencionaron al principio cuatro, pago de un precio justo, ya que los productores tienen un nivel muy bajo de ganancias en el comercio convencional, y con el comercio justo pueden vender sus productos a un precio un poco más elevado dado que va dirigido a otro grupo de clientes. Por su parte, los productores resaltaron el principio tres, prácticas comerciales justas, el cual exige que la organización realice un pre-pago al artesano del 50% sin intereses con el fin de que este pueda adquirir sus insumos y elaborar el pedido, un principio muy valorado por los artesanos ya que no suelen tener acceso a crédito ni liquidez para elaborar los pedidos. Luego los productores ponderaron el principio cuatro, pago de un precio justo, por los mismos motivos explicados anteriormente. En el caso de los trabajadores, el principio más importante es el principio cuatro, precio justo, pues a pesar de que ellos no gocen directamente de estos beneficios, les parece beneficioso que haya un movimiento que se preocupe por los artesanos y sus comunidades. Cabe señalar que el precio justo que se ha establecido en la organización es un 20% adicional respecto del precio del comercio convencional.

Adicionalmente, los gestores administrativos indicaron que la organización proporciona un aporte a las comunidades de tipo financiero, tecnológico y educativo, ya que contribuye con el pre-pago de los pedidos que tienen los productores, ayuda a las familias de los productores con capacitaciones en ofimática, les brinda equipos celulares para comunicarse, y apoya en los estudios de los hijos de los productores. Por su parte, los productores destacan el apoyo que reciben a nivel financiero y educativo, mediante adelantos de pagos y préstamos en el primer caso, y mediante contribuciones a la educación de sus hijos en el segundo caso. Al respecto, el productor Maurelio Huaraca (comunicación personal, 14 de mayo, 2016) señaló que Manos Amigas siempre se preocupa por apoyar a los productores, mencionando como ejemplo que en una oportunidad en que solicitó un apoyo para financiar los estudios de su hija mayor, la empresa solventó la carrera universitaria de la misma.

Por último, se preguntó a los clientes cómo conocieron el movimiento. Uno de ellos respondió que obtuvo esa información gracias a una feria internacional que los productores de

artesanía llevaron a cabo en Francia, mientras que los otros dos clientes respondieron que lo conocieron mediante la información y difusión proporcionada por las organizaciones de comercio justo en sus respectivos países. También se consultó a los clientes qué es lo que más valoran sobre este movimiento. Uno de ellos señaló que lo que más valora es recibir productos de buena calidad, distintos de los que pueden encontrar en su país, otro cliente manifestó valorar mucho el apoyo a los productores desfavorecidos y el reconocimiento del trabajo que realizan estos productores con sus propias manos, y el tercer cliente indicó apreciar en especial que se brinde un precio justo al trabajo de los artesanos.

2. Beneficios

Esta sección está dedicada a analizar los beneficios del comercio justo a nivel económico, organizacional, social y ambiental. Se partió con una pregunta general sobre cuáles son los principales beneficios del comercio justo. El personal administrativo de Manos Amigas señaló como beneficios el compromiso a largo plazo con los socios comerciales. Los productores artesanales mencionaron a su vez el precio justo y las condiciones de trabajo, agregando el cuidado del ambiente. Finalmente, los trabajadores ponderaron solo el precio justo pues, como se explicó anteriormente, su limitado conocimiento sobre el movimiento les impide precisar mayores detalles.

2.1. Beneficios económicos

En esta sección se desarrollaron preguntas respecto a los aspectos económicos, incluyendo la determinación del pago justo, ingresos y utilidades, estabilidad económica, creación de oportunidades para los productores, posibilidad de prefinanciación, y compromiso a largo plazo con los socios comerciales.

La primera pregunta que se hizo fue respecto a la determinación del pago justo a los productores. El personal administrativo respondió que el incremento de precios de los productos de comercio justo respecto a los del comercio convencional varía de 30% a 50%, rangos que concuerdan con los mencionados por los productores.

Otra pregunta estuvo referida al crecimiento en las ventas generado por el comercio justo. Para el *staff* administrativo, las ventas han aumentado de 30% a más. Por su parte, siete productores señalaron que esa variación ha sido de 10% a 20%, y el productor restante reportó una variación de 20% a 30%. Cabe señalar que este productor tiene mayor cantidad de negocios por los años de experiencia y contactos. De acuerdo con los trabajadores, el incremento ha sido menor, en rangos de 5% a 10%.

En cuanto a las utilidades generadas, el *staff* administrativo indicó que han crecido de 15% a más. Al respecto, se preguntó a los productores si sabían cuál era la utilidad de Manos Amigas, pero ninguno dio una respuesta al respecto, señalando que no tienen acceso a esta información. Por otro lado, sobre la utilidad de los talleres, para cinco productores dicha utilidad oscila entre 5% y 10%, y para los productores restantes entre 10% y 15%. Esto también fue preguntado a los trabajadores, pero ninguno señaló tener conocimiento sobre eso.

También se consultó si gracias al comercio justo los negocios tenían mayor estabilidad económica. Los entrevistados del *staff* administrativo señalaron tener mayor estabilidad ya que tienen una mejor relación con los clientes y que las ventas y los ingresos se mantienen sin tantas fluctuaciones. Al respecto, el gerente de finanzas, Robert Meza (comunicación personal, 5 de mayo, 2016), indicó que desde que pertenecen al comercio justo, los clientes tienen mayor interés por sus productos y han podido formar una relación comercial de confianza a lo largo del tiempo, con lo que ahora pueden mantener más estables sus ingresos y su cartera de clientes.

El siguiente punto abordado fue la creación de oportunidades económicas para los productores desfavorecidos. El personal administrativo mencionó que Manos Amigas se preocupa mucho por el desarrollo y crecimiento de los productores. Según la gerente de marketing, Yanina Meza (comunicación personal, 27 de abril, 2016), la empresa exportadora siempre está tratando de generar nuevas oportunidades comerciales para los productores, de manera que tengan pedidos y no estén mucho tiempo sin ellos. Cuando esto ocurre se reúnen con los productores para conversar sobre las razones por las que está ocurriendo esto y tratar de buscar soluciones. Los productores también mencionaron que sienten que la empresa genera oportunidades económicas para ellos, ya que tienen una gran cartera de clientes y eso les permite tener pedidos regularmente.

Respecto a la magnitud de la prefinanciación que reciben los productores, todos los gestores administrativos señalaron que este beneficio se cumple en su totalidad, ya que cada vez que los productores solicitan una prefinanciación, la empresa cumple con dársela para que puedan comprar los insumos necesarios. En el caso de los productores, solo uno considera que la prefinanciación se cumple siempre, cinco que se cumple la mayoría de veces y uno que no se cumple. Esta diferencia se debe a que algunos productores han obtenido una mayor prefinanciación debido a la cantidad de pedidos, pero otros aún no han recibido este beneficio, sea porque no lo han solicitado o porque no tienen conocimiento del tema.

El comercio justo también permite un acceso más directo al mercado externo, pues los clientes internacionales tienen preferencia por empresas que cuentan con esa acreditación con respecto al comercio convencional, a pesar de asignar precios más elevados. El equipo

administrativo entrevistado señaló que el nivel de clientes se ha incrementado en un nivel medio, ya que si bien el comercio justo ayudó a tener mayores clientes, luego el mercado europeo ha atravesado una crisis financiera que no ha permitido alcanzar el crecimiento esperado. Por otro lado, dichos entrevistados agregaron que el posicionamiento de la organización, el conocimiento de las necesidades de los clientes, la relación con los clientes, el nivel de fidelización se han incrementado de manera significativa. También han podido aumentar su participación en ferias internacionales.

Desde la perspectiva de los productores, efectivamente ha habido cambios positivos en la accesibilidad a los canales de promoción, pues cuatro productores señalaron que tienen un alto nivel de acceso a través de ferias, revistas o páginas de internet, aunque tres de ellos solo reportaron un nivel medio al respecto. En esa línea, cuatro productores refirieron un incremento alto en sus contactos comerciales, pero tres productores solo indicaron un incremento medio. En cuanto a los trabajadores, cinco de ellos reportaron un nivel medio de acceso a los canales de promoción pero los cuatro restantes solo reportaron un nivel bajo. A su vez, seis trabajadores indicaron un incremento medio en contactos comerciales, y tres de ellos un incremento bajo.

Finalmente, todo el equipo administrativo entrevistado señaló que Manos Amigas ha conseguido nuevos socios comerciales de largo plazo a partir de su ingreso al comercio justo. Esta empresa exportadora ha sabido mantener y desarrollar una relación de confianza con dichos socios comerciales, tratando siempre de entregar los pedidos a tiempo y tener buenos mecanismos de coordinación y comunicación con ellos.

2.2. Beneficios organizacionales

En esta sección se examinan los beneficios relacionados con temas organizacionales sobre los siguientes aspectos: mayor transparencia y responsabilidad en la rendición de cuentas, mejores relaciones de confianza, capacitación, y mayor nivel de democracia, participación, integración organizacional, mayor poder de negociación y las ventajas vinculadas a las certificaciones.

En primer lugar se abordó el nivel de transparencia en el flujo de información, pues el comercio justo exige que la organización comparta la información pertinente con los productores (WFTO, 2014). Los cinco gestores administrativos respondieron que la información de la empresa en su mayoría es confidencial y muy sensible como para compartirla, por lo tanto hay un bajo nivel de transparencia. Los siete productores también dijeron que el nivel de transparencia en el flujo de información es bajo, ya que la empresa no comparte nada de información con ellos.

Por otra parte, dentro de los talleres, se solicitó a los trabajadores reportar el nivel de transparencia interna. Al respecto, siete trabajadores (en su mayoría familiares de los productores) indicaron que hay un alto nivel de transparencia; pero los dos trabajadores restantes (que no forman parte de la familia del productor) mencionaron en cambio que hay un nivel medio en ambos casos, pues los productores no comparten tanta información respecto a sus finanzas y ventas con ellos, aunque sí tienen conocimiento sobre la mayoría de temas de interés.

Con relación al grado en las relaciones de confianza entre los miembros de la organización y entre la organización y los productores, las cinco personas del *staff* administrativo entrevistadas señalaron que hay un nivel alto. Por su parte, tres de los siete productores dijeron que el nivel de confianza de la organización con los productores es medio y cuatro productores lo reportaron como bajo. Respecto al nivel de confianza entre productores y trabajadores, todos los productores y trabajadores entrevistados reportaron un alto nivel de confianza, por las razones explicadas anteriormente.

En cuanto al nivel de desarrollo de aptitudes del personal dentro del taller, los productores y trabajadores dijeron que hay una gran preocupación de los productores por el desarrollo de las competencias de sus trabajadores, ya que les enseñan nuevas técnicas, diseños y a crear modelos de cerámica.

La calidad de comunicación entre los miembros de la organización también es alta de acuerdo con todos los miembros del *staff* administrativo. Los gestores administrativos también consideran que la calidad de la comunicación entre la organización y los productores es alta, pero tres productores señalaron que es media y cuatro reportaron que es baja, ya que consideran que no todo el personal administrativo se comunica con ellos ni realiza ningún tipo de coordinación. Dentro de los talleres, tanto los productores como los trabajadores concordaron en tener una alta calidad en su comunicación.

Asimismo, en opinión de los cinco administrativos entrevistados, el nivel de democracia en la toma de decisiones ha mejorado. En cuanto al nivel de participación de los productores en la organización, tres personas del equipo administrativo indicaron que hay un nivel medio de participación, pero las dos personas restantes reportaron un nivel bajo. Dentro de los talleres, los productores y trabajadores concordaron que el nivel de participación es medio, ya que la mayoría de trabajadores solo hace los pedidos requeridos por el productor pero no brinda opiniones sobre cambios en la producción.

Seguidamente se preguntó por el grado de integración entre los integrantes de la organización y entre estos y los productores. Para el *staff* administrativo, el nivel de integración

es alto en ambos casos. Por lo contrario, tres productores afirmaron que el nivel de integración con la organización es bajo, y los cuatro restantes consideraron que el grado de integración solo es medio. Pasando al análisis interno en los talleres, tanto productores como trabajadores reportaron un nivel alto de integración.

Luego se preguntó por el mayor poder de negociación de los productores generado por el comercio justo. Tres productores señalaron que el poder de negociación es medio, y cuatro consideraron que es bajo, pues la organización es algo cerrada en sus negociaciones con los productores, de modo que si no consideran necesario lo que los productores solicitan, se rechaza los pedidos.

Por último el comercio justo también proporciona beneficios organizacionales relacionados con el respaldo y mejor de la imagen institucional, mediante certificaciones internacionales y contactos con distintas redes institucionales, incluyendo ONG que ayudan a los productores que trabajan con las organizaciones del comercio justo. El personal administrativo señaló que las certificaciones internacionales efectivamente les sirven para posicionar su empresa y que tienen mayor contacto con instituciones comprometidas con el comercio justo y con el desarrollo de los productores.

2.3. Beneficios Sociales

A continuación se realizaron diversas preguntas sobre los beneficios sociales generados por el comercio justo, incluyendo los siguientes aspectos: prácticas comerciales justas, ausencia de trabajo infantil, ausencia de discriminación y mayor equidad de género, mejores condiciones de trabajo, desarrollo de capacidades e impacto social favorable en el entorno.

La primera pregunta estuvo referida a la aplicación de prácticas comerciales justas, para saber si la organización comercializa los productos con el fin de brindar mayores beneficios a los productores, respetar los acuerdos con ellos y proteger su identidad cultural (WFTO, 2014). El personal administrativo entrevistado dijo que la empresa exportadora cumple con las prácticas solidarias en su totalidad. Al respecto, la gerente de marketing Yanina Meza (comunicación personal, 27 de abril, 2016) mencionó que los pagos se realizan de manera puntual, y si hubiera problemas con las entregas (e.g. la entrega de un pedido con fallas), se trata de apoyar al productor la primera vez que ocurre esto cubriendo los gastos en un 50%. Por el lado de los productores, cuatro de ellos respondieron que consideran que la organización sí cumple las prácticas solidarias respecto al pago puntual y el apoyo económico; sin embargo, tres entrevistados mencionaron que la parte de la identidad cultural no es tan respetada. Según un productor de la empresa (comunicación personal, 14 de mayo, 2016), en algunos casos la

organización ha utilizado sus diseños para entregárselos a otro productor que pueda hacer ese trabajo por un menor costo.

Luego se preguntó a la empresa exportadora sobre la ausencia de trabajo infantil y forzoso, acorde con las exigencias del comercio justo. Los cinco entrevistados aseguraron que no existe ningún tipo de trabajo forzoso en los talleres de los productores, ya que algunos miembros del *staff* administrativo visitan los talleres periódicamente y revisan que se cumplan las exigencias del comercio justo en los talleres. En cuanto a los productores, los siete entrevistados dijeron que no hay trabajo infantil ni forzoso, y si en algún momento los hijos de los productores cooperan es de manera voluntaria y por periodos cortos de tiempo. El productor Rodrigo Galindo (comunicación personal, 19 de mayo, 2016) indicó que a veces sus hijos tienen tiempo libre luego de estudiar y ayudan con la pintura para que sus padres puedan terminar con los pedidos de manera más rápida, pero solo por un par de horas y luego regresan a sus tareas rutinarias.

Con respecto a la ausencia de discriminación y la promoción de la equidad de género, dos integrantes del equipo administrativo reportaron un nivel medio en este punto y los tres restantes un nivel bajo. Esto significa que no se discrimina la mano de obra de las mujeres, pero que en algunos casos se prefiere la mano de obra masculina ya que tiene mayor experiencia en artesanía.

La siguiente pregunta estuvo referida a las condiciones de trabajo. Para el *staff* administrativo de Manos Amigas, hay un alto nivel de mejora en las condiciones de trabajo dentro de la propia organización; sin embargo, según los productores, las condiciones de trabajo que tiene la organización con ellos no es la óptima, debido a que solo la gerente de marketing, Yanina Meza, se relaciona con ellos para temas de los pedidos, y no tienen mayor trato con los demás miembros de la empresa exportadora. En cuanto a las condiciones de trabajo dentro de los talleres, todos los productores y todos los trabajadores opinaron que el nivel de mejora en las condiciones de trabajo es alto. Las relaciones de trabajo dentro de los talleres son buenas según todos los productores y trabajadores entrevistados pues, como se mencionó anteriormente, en la mayoría de casos hay nexos de parentesco.

El siguiente beneficio social abordado corresponde al desarrollo de capacidades, referido a las capacitaciones que brinda la organización a los productores. Los cinco entrevistados del *staff* administrativo mencionaron que no suelen proporcionar capacitaciones. Como comentó la gerente de marketing Yanina Meza (comunicación personal, 27 de abril, 2016), “por el momento no brindamos capacitaciones a los productores; se realizó una hace dos años pero consideramos que los productores son responsables de buscar su crecimiento, ya que

es parte de su competitividad frente a otros productores”. Los siete productores entrevistados también mencionaron que no reciben capacitaciones por parte de la organización. Como dijo el productor Porfirio Quispe (comunicación personal, 9 de mayo, 2016) “nos gustaría que brindaran capacitaciones para poder estar al día con los gustos de los clientes extranjeros, [pues] nosotros no tenemos mucho acceso a las capacitaciones; por mi parte, no conozco mucho Lima ni los lugares que brindan estas herramientas de apoyo”.

Por último se consultó sobre el impacto social del comercio justo sobre el entorno social de los productores. Según el personal administrativo de la empresa exportadora esto se cumple a nivel de condiciones justas de trabajo y capacitaciones (por ejemplo en ofimática a parientes de los productores). No obstante, según los productores la organización no realiza contribuciones directas a su entorno social.

2.4. Beneficios ambientales

Finalmente, los beneficios en el aspecto ambiental abordaron preguntas sobre el respeto del medio ambiente, el proceso de producción sostenible y el uso de insumos ecológicos.

La primera pregunta se centra en el respeto al medio ambiente. Según tres miembros del *staff* administrativo, el nivel de cuidado ambiental es medio, mientras que para los otros dos entrevistados es alto. Todos los productores y trabajadores concordaron en que el nivel de cuidado es alto.

Seguidamente se consultó sobre la sostenibilidad del proceso de producción, frente a la cual dos de los cinco entrevistados administrativos reportaron un nivel alto al respecto, pero los otros tres solo reportaron un nivel medio. Por su parte, todos los productores y trabajadores mencionaron que el nivel de sostenibilidad en los procesos productivos es alto.

Finalmente, se preguntó sobre el uso de insumos ecológicos. Al respecto, los gestores administrativos, los productores y los trabajadores respondieron que hay una mayor utilización de esos insumos, y que debido a que esto conlleva un costo más alto que los insumos regulares, la empresa exportadora apoya a los productores con la compra de los mismos para que puedan cumplir con las exigencias del comercio justo en este aspecto.

Adicionalmente, los clientes entrevistados mencionaron que valoran que los productos provenientes del comercio justo no solo tengan calidad sino que sean elaborados con insumos ecológicos.

3. Limitaciones

En esta sección se abordan las limitaciones del comercio justo en los aspectos económicos, organizacionales, sociales y ambientales. Primero se realizó una pregunta general sobre las limitaciones asociadas al comercio justo. Los representantes administrativos de la organización mencionaron como principales limitaciones el alto costo de la certificación y la falta de apoyo por parte del Estado. Por su parte, los productores y trabajadores consideraron como limitaciones más resaltantes las altas exigencias del comercio justo en el aspecto ambiental.

3.1. Limitaciones económicas

En esta sección se examinarán las limitaciones económicas que presenta el comercio justo y que afectan a los actores investigados, incluyendo aspectos como el alto precio de los productos y el elevado costo de la membresía y certificación del comercio justo.

En primer lugar, los integrantes del *staff* administrativo consideran que existe una limitación asociada al precio elevado de los productos que se comercializan. Según la analista de compras y ventas, Magda Llaja (comunicación personal, 27 de abril, 2016), muchas veces existen productos similares en el comercio convencional y se venden por un precio menor, y al no ser productos de primera necesidad, algunos clientes optan por aquel producto de menor precio. De esta manera, el hecho de que el comercio justo establezca un precio alto en sus productos genera que estos sean adquiridos por un segmento exclusivo de clientes con alto poder adquisitivo, es decir por personas de niveles socioeconómicos A y B. Esto también afecta de manera indirecta a la empresa exportadora y al productor, puesto que sus clientes forman parte de nichos de mercados. No obstante, ciertamente existe un mercado que valora el trabajo de los artesanos y que tiene la posibilidad de adquirir estos productos.

Luego se preguntó a los clientes de la organización si consideran que el precio es una limitación para la compra de estos productos. Uno de los clientes respondió que efectivamente considera que los consumidores finales compran menos productos debido a los mayores precios asociados con el comercio justo en comparación con el comercio convencional. Los otros dos clientes indicaron que no creen que esto influya en la decisión de compra de los clientes, pues la diferencia de precios no es tan importante frente a los beneficios que perciben.

3.2. Limitaciones organizacionales

A continuación se abordaron las limitaciones organizacionales del comercio justo, incluyendo aspectos como la competencia desleal, la dificultad de adecuación local a las normas del comercio justo y el problema de la distorsión del propósito del comercio justo.

Respecto a la competencia desleal hacia el comercio justo, todo el *staff* administrativo considera que la organización no compite con las demás de manera desleal; por el contrario, tienen buena relación con las demás organizaciones y se reúnen una vez al mes para conversar sobre los avances que tiene cada una. Sin embargo, cuatro productores refirieron un alto nivel de competencia desleal y los otros tres mencionaron que el nivel es medio. Según un productor (comunicación personal, 19 de mayo, 2016), en algunos casos la organización Manos Amigas ha tratado de contactar a productores de otras organizaciones para que trabajen con ella de manera exclusiva.

Otra limitación atañe a la dificultad de adecuar las normas del comercio justo al contexto local, pues algunas exigencias son difíciles de cumplir por la ausencia de recursos o particularidades del contexto. De igual manera, con respecto a la ausencia de trabajo infantil, no se puede evitar que los hijos de los productores ayuden a sus padres, porque lo hacen de manera voluntaria, y en el país eso no se considera como algo incorrecto, siempre que eso no suponga trabajo forzoso. Los productores mencionaron también que hay algunos aspectos que no se cumplen debido al contexto local. Según el productor Raúl Torres (comunicación personal, 19 de mayo, 2016), “no existe apoyo del Estado, y es complicado que las instituciones empiecen a brindar apoyo porque nadie lo exige”.

También es una limitación del comercio justo la distorsión del propósito de este movimiento por parte de algunas organizaciones. Al respecto, cuatro entrevistados del *staff* administrativo señalaron que esto no ocurre, pues la empresa exportadora no utiliza los beneficios del comercio justo para mejorar su imagen institucional con otros fines que no sean ayudar a los productores. Sin embargo, los productores entrevistados mencionaron que en algunos casos la organización utiliza estas ventajas para generar mayores beneficios comerciales y económicos para la organización y no tanto para los productores.

3.3. Limitaciones sociales

Las limitaciones sociales del comercio justo corresponden principalmente a la falta de apoyo del Estado y a la dependencia de los países del Norte, debido a que al ser factores externos, estas no dependen de la empresa. La falta de apoyo del Estado es importante en el comercio justo, ya que el movimiento no es tan conocido en el país y el Estado debería apoyar dichas prácticas. Sin embargo, los representantes de la empresa, los productores y los trabajadores coinciden en que el nivel de apoyo del Estado es bajo, y que necesitan un mayor aporte por parte de estas instituciones para el crecimiento del movimiento.

Asimismo, el personal administrativo reconoce que la alta dependencia de los países del Sur respecto de los países del Norte hace que los productores se tengan que adaptar cada vez

más a las exigencias de los clientes del hemisferio norte. Los productores entrevistados también consideran que existe un alto nivel de dependencia que los lleva a tener que adaptarse a parámetros estéticos, funcionales y de calidad exigidos por los países del Norte.

3.4. Limitaciones ambientales

Finalmente, los productores no identifican limitaciones ambientales debido a que cumplen con los requisitos exigidos, aunque en algunos casos sea complicado, ya que Manos Amigas, de manera voluntaria, brinda el apoyo a los productores comprándoles los insumos ecológicos que necesitan. Esto se da porque la empresa busca brindar productos de calidad a sus clientes y de la misma forma mostrar una imagen responsable de la empresa.



CAPÍTULO 7: RELACIÓN ENTRE LA FORMA DE ARTICULACIÓN ENTRE PRODUCTORES ARTESANALES Y EMPRESAS EXPORTADORAS Y LOS BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL COMERCIO JUSTO

En esta última sección se aborda la relación entre el tipo de organización y los beneficios y limitaciones del comercio justo para los actores involucrados en las dos cadenas productivas analizadas.

Si bien en los capítulos previos se analizaron esas variables principales por separado para cada cadena productiva, en este capítulo se conecta dichas variables para identificar algunas relaciones al respecto. Complementariamente, se incorpora también la información proveniente de preguntas específicas, formuladas a los actores investigados, referidas a dichas relaciones.

Antes de iniciar con el análisis de la relación entre las variables, es importante remarcar algunas características sobre la primera cadena productiva analizada en el capítulo cinco (vinculada a Intercrafts). Esta cadena presenta una forma de articulación asociativa entre los productores artesanales y la empresa exportadora. Intercrafts tiene una JGA conformada por ocho productores de diferentes asociaciones. Esta organización se caracteriza por tener una toma de decisiones relativamente descentralizada, poca formalizada y con limitada profesionalización. En cuanto a la segunda cadena productiva analizada en el capítulo seis (vinculada a Manos Amigas), esta cadena tiene una forma de articulación empresarial entre los productores artesanales y la empresa exportadora. Manos Amigas es una empresa familiar, cuyo dueño es el gerente general y principal accionista, junto con los demás integrantes de la familia. En esta organización la toma de decisiones está más centralizada, tiene un mayor grado de formalización y presenta un mayor nivel de profesionalización en su equipo.

En la tabla 9 se resumen los hallazgos más importantes identificados en los capítulos cinco y seis sobre ambas cadenas productivas, enfatizando los principales contrastes entre ambas cadenas productivas.

1. Relación entre forma de articulación y beneficios del comercio justo

A continuación se empezará por identificar conexiones entre la forma de articulación entre productores artesanales y empresas productoras y los beneficios generados a los actores en los aspectos económico, organizacional, social y ambiental. Con relación a los beneficios económicos, de acuerdo con las entrevistas al *staff* administrativo en Intercrafts, la falta de

estrategias y conocimientos por parte del equipo administrativo no ha favorecido su estabilidad económica. En cambio, en Manos Amigas no sucede lo mismo, debido a la capacidad de gestión que tiene para administrar financieramente sus recursos, lo cual favorece su estabilidad económica.

Tabla 9: Resumen de variables obtenidas

Forma de articulación	Beneficios	Limitaciones
Asociativa (Intercrafts)	<p><u>Empresa exportadora:</u> Económicos: acceso directo al mercado. Organizacionales: competitividad por certificaciones Sociales: amplía red institucional</p> <p><u>Productores artesanales:</u> Económicos: precio justo y reinversión de excedentes. Organizacionales: mejores relaciones de confianza, mayor democracia organizacional, mayor participación integración, mayor poder de negociación, mayores capacitaciones y mayor transparencia de rendición de cuentas. Sociales: prácticas comerciales justas, mejores condiciones de trabajo, mayor impacto social y ausencia de trabajo infantil. Ambientales: respeto al medioambiente y producción sustentable.</p> <p><u>Cientes:</u> Ambientales: productos de garantía</p>	<p><u>Empresa exportadora:</u> Económicas: alto costo de membresía y certificación Organizacional: limitada adecuación a las normas del comercio justo al contexto local. Sociales: falta de apoyo del Estado y dependencia de los países del Norte.</p> <p><u>Productores artesanales:</u> Sociales: falta de apoyo del Estado. Ambientales y alto costo de insumos ecológicos.</p> <p><u>Cientes:</u> Económicas: alto precio final de los productos.</p>
Empresarial (Manos Amigas)	<p><u>Empresa exportadora:</u> Económicos: mayor distribución de excedentes, mayor estabilidad económica, compromiso a largo plazo con socios comerciales, mayor acceso directo al mercado y mayores ingresos. Sociales: incremento de redes institucionales. Ambientales: mayor uso de insumos ecológicos, respeto al medioambiente y producción sustentable.</p> <p><u>Productores artesanales:</u> Económicos: mayor prefinanciación, precio justo, mayor creación de oportunidades para productores desfavorecidos, mayores ingresos y mayor estabilidad económica Sociales: ausencia de trabajo forzoso, y no discriminación.</p> <p><u>Cientes:</u> Ambientales: mayor uso de insumos ecológicos y productos de garantía.</p>	<p><u>Empresa exportadora:</u> Organizacionales: inadecuación de las normas al contexto local, competencia desleal y distorsión de la finalidad del comercio justo. Sociales: falta de apoyo del Estado y dependencia de los países del Norte.</p> <p><u>Cientes:</u> Económicas: elevado precio final de los productos.</p>

En cuanto a la generación de excedentes económicos, en Intercrafts los productores de artesanías son los propietarios de la organización y prevalece la política de reinversión de las ganancias obtenidas. Por el contrario, en Manos Amigas no se reinvierten los excedentes, sino que son distribuidos de la manera que consideren más conveniente los accionistas. En efecto, la gerente de marketing, Yanina Meza (comunicación personal, 27 de abril, 2016), mencionó que las utilidades se usan de forma total o parcial para reinvertirlas en el negocio o para distribuir las a los miembros que conforman la junta general de accionistas.

Respecto al beneficio de la prefinanciación, Intercrafts no puede brindar este beneficio a sus productores por el momento, debido a que está atravesando una etapa desfavorable en cuanto a la situación financiera, y su prioridad administrativa es mantener la asociación, por lo cual debe priorizar la utilización de los recursos financieros en los pagos y gastos más importantes. Distintamente, Manos Amigas sí ofrece prefinanciación a los productores para que puedan comprar sus materiales con anticipación y de esta manera tengan los productos listos en el tiempo establecido.

Pasando a los beneficios organizacionales, en Intercrafts, la orientación más colaborativa de la organización genera un estrecho vínculo y mayor nivel de confianza en las relaciones entre la JGA, el *staff* administrativo y los productores, lo cual es fundamental para el rendimiento de la organización. Esto tiene relación con la forma de articulación asociativa entre los productores artesanales y la empresa exportadora pues se priorizan los objetivos grupales sobre los individuales. En cambio, en Manos Amigas, debido a la forma de articulación empresarial entre los productores artesanales y la empresa exportadora, los colaboradores administrativos mantienen una relación más distante y jerárquica con los productores, y hay un escaso desarrollo de relaciones interpersonales.

Otro beneficio organizacional importante para los productores atañe a las capacitaciones. En Intercrafts, el interés de los productores por capacitarse y su vinculación con otras organizaciones sin fines de lucro permite que haya capacitaciones a los productores dos a tres veces por año, las cuales se llevan a cabo por parte de personas voluntarias de dichas organizaciones, brindando charlas y capacitaciones relacionadas con técnicas de producción y diseño, que permitan a los artesanos estar actualizados en las últimas tendencias y preferencias de los clientes extranjeros, pero sin perder su esencia. Por el contrario, la orientación empresarial y el costo asociado hacen que Manos Amigas no ofrezca tantas capacitaciones a los productores, las cuales se dan una sola vez al año y en ocasiones cada dos años.

También hay un beneficio organizacional del comercio justo relacionado con la democracia interna en la organización. En este caso, los productores de Intercrafts indican que

en dicha organización la toma de decisiones involucra a todos los miembros, con lo cual se fomenta la gobernanza organizacional. Sin embargo, los productores de Manos Amigas indican que en esta organización no se aplica la democracia directa y participativa involucrando a los productores, pues las decisiones del negocio son adoptadas fundamentalmente por los accionistas y el *staff* administrativo.

El poder de negociación también es un beneficio organizacional asociado al comercio justo. En Intercrafts los productores señalan tener un alto poder de negociación. Esto guarda relación con la forma de articulación asociativa entre los productores artesanales y la empresa exportadora, porque los propios productores conforman el *staff* administrativo y por ende tienen influencia directa sobre la toma de decisiones en cuanto a precios, calidad del producto y condiciones de entrega. En cambio, en Manos Amigas los productores refieren tener un bajo poder de negociación. Esto se debe a que la empresa adopta sus decisiones de manera independiente, sin procedimientos de consulta con los productores sobre los aspectos mencionados. Además, dado que no hay contratos formales, la empresa puede prescindir de un productor y buscar otro que le ofrezca condiciones más ventajosas.

En cuanto a los beneficios sociales, el hecho de que en Intercrafts los productores formen parte de la empresa exportadora permite contar con mejores condiciones de trabajo en sus talleres y monitorear de manera más adecuada dicha exigencia. El productor Emilio Fernández (comunicación personal 18 de mayo, 2016) comentó que la organización considera de suma importancia el trabajo que realizan los productores, y por ello buscan brindarles adecuadas condiciones de trabajo que impacten tanto en el bienestar del productor como en su productividad. Asimismo, la productora Carmen Soto (comunicación personal, 11 de mayo, 2016) manifestó que Intercrafts realiza evaluaciones de espacio y seguridad de los talleres de artesanía como mecanismos de control que garanticen las adecuadas condiciones de trabajo. De otro lado, en Manos Amigas, debido a que el *staff* administrativo no tiene una relación cercana con los productores, la preocupación por garantizar dichas condiciones es menor.

En cuanto al impacto social en el entorno, en Intercrafts, la forma de articulación asociativa entre los productores artesanales y la empresa exportadora fomenta el apoyo a los productores y sus comunidades, pues los productores son los propios responsables de la administración y buscan generar mecanismos de apoyo entre todos los socios y que estos repercutan en sus familias. Por su parte, los productores en Manos Amigas señalan que, por el tipo de organización, el impacto social no se cumple como debería, ya que la organización se limita a mantener una relación comercial con los productores.

Finalmente, con relación a los beneficios ambientales, los productores de Intercrafts señalan que la gestión financiera de la organización dificulta priorizar los costos asociados, por lo que no están en capacidad de proporcionar a todos los productores los insumos ecológicos necesarios. Sin embargo, en Manos Amigas un manejo financiero más eficiente permite mayor efectividad en el uso de dichos insumos ecológicos.

Lo anterior sugiere que la forma de articulación asociativa entre los productores artesanales y la empresa exportadora genera mayores beneficios organizacionales (mayor desarrollo de capacidades, mejores relaciones de confianza, mayor poder de negociación, mayor democracia interna, participación e integración) y sociales (mejores condiciones de trabajo y prácticas más solidarias). En cambio, la forma de articulación empresarial entre los productores artesanales y la empresa exportadora proporciona mayores beneficios económicos (mayor estabilidad económica, mayor prefinanciación, mayor generación de excedentes económicos) y ambientales (mayor uso de insumos ecológicos).

2. Relación entre forma de articulación y limitaciones del comercio justo

Seguidamente se examinan las conexiones entre la forma de articulación entre los productores artesanales y la empresa exportadora y las limitaciones generadas por el comercio justo en los actores involucrados en el aspecto económico. En los otros aspectos no hay contrastes notables entre las dos cadenas productivas.

Una de las limitaciones atañe al costo de la certificación y la membresía del comercio justo. Al respecto, Intercrafts presenta mayor dificultad para cubrir ese costo, ya que consideran que el costo es elevado y cada año presenta un incremento. Debido a problemas en la gestión financiera, es más difícil para Intercrafts asumir estos gastos. En cambio, Manos Amigas tiene la capacidad financiera para solventar dichos gastos.

La otra limitación donde existen diferencias importantes tiene que ver con el mayor valor relativo del precio final de los productos de comercio justo en comparación con el comercio convencional. Esta limitación afecta en gran medida a Intercrafts, ya que el precio se fija en dos procesos, primero a nivel de cada asociación, y luego a nivel de Intercrafts, lo que incrementa el precio final. Por el contrario, Manos Amigas establece el precio final sobre la base del trato fijado con los productores directamente, generando un precio relativamente menor.

El análisis de ambas limitaciones sugiere que la forma de articulación asociativa entre los productores artesanales y la empresa exportadora presenta mayores limitaciones económicas, tanto respecto al costo de certificación y membresía, como respecto a la fijación

del precio final para los consumidores. No ocurre lo mismo con la forma de articulación empresarial entre los productores artesanales y la empresa exportadora.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Esta investigación buscó identificar los beneficios y limitaciones del comercio justo en la cadena productiva de artesanía, así como establecer los nexos entre dichos beneficios y limitaciones con la forma de articulación entre los productores artesanales y la empresa exportadora (sea asociativa o empresarial). La metodología de la investigación incluyó un enfoque cualitativo, mediante estudio de casos, aplicando técnicas de entrevista en profundidad y observación para la recolección de información. Se estudiaron dos cadenas productivas vinculadas a dos organizaciones (Intercrafts y Manos Amigas), dentro de las cuales se contactaron a los principales actores en los eslabones de producción, comercialización y consumo.

Ambas organizaciones proporcionan diferentes beneficios a los actores involucrados. Estos beneficios han sido clasificados en las dimensiones económica (mayor estabilidad económica, pago justo, mayores ingresos, mayores excedentes económicos, posibilidad de prefinanciación, acceso más directo al mercado y compromiso a largo plazo con socios comerciales), organizacional (mayor transparencia y responsabilidad, mayor desarrollo de capacidades, mejores relaciones de confianza entre los actores de la cadena, mayor poder de negociación entre los actores, y mayor democracia, participación e integración organizacional), social (prácticas comerciales justas, ausencia de trabajo infantil y forzoso, ausencia de discriminación y equidad de género, mejores condiciones de trabajo y mayor sensibilización sobre la importancia del comercio justo) y ambiental (mayor respeto al medio ambiente y aplicación de procesos de producción sostenibles).

Por otra parte, dichas organizaciones enfrentan varias limitaciones. Estas limitaciones también han sido diferenciadas en las dimensiones económica (alto costo de mantenimiento y membresía), organizacional (competencia desleal, inadecuación de normas al contexto local y distorsión de la finalidad del comercio justo), social (mayor dependencia de países del Norte y falta de apoyo del Estado) y ambiental (alto costo de los insumos ecológicos).

Se estudiaron dos cadenas productivas con distintas formas de articulación entre los productores artesanales y la empresa exportadora. En el primer caso hay una forma de articulación asociativa entre los productores artesanales y la empresa exportadora, por cuanto los productores forman parte de la empresa exportadora encargada de la comercialización de sus productos. En el segundo caso hay una la forma de articulación empresarial entre dichos actores,

por cuanto la empresa exportadora es independiente de los productores artesanales, quienes abastecen a aquella bajo pedido.

La hipótesis general de la investigación plantea que las formas de articulación asociativa entre los productores artesanales y la empresa exportadora proporcionan mayores beneficios que las formas de articulación empresarial entre dichos actores. Los resultados obtenidos no permiten validar íntegramente esta hipótesis por las siguientes razones. Por un lado, Intercrafts (forma de articulación asociativa) efectivamente presenta mayores beneficios organizacionales y sociales. Los beneficios organizacionales comprenden mayor número de capacitaciones a los productores, mayor confianza en la relación entre los actores de los eslabones de comercialización y producción, mayor poder de negociación por parte de los productores, y mayor democracia interna, participación e integración dentro de la organización. Los beneficios sociales incluyen mayores prácticas solidarias y mejores condiciones de trabajo dentro de los talleres. Sin embargo, Manos Amigas (forma de articulación empresarial) presenta a su vez mayores beneficios económicos y ambientales. Los beneficios económicos incluyen mayor estabilidad económica, mayores excedentes económicos y mayor prefinanciación a los productores. Los beneficios ambientales comprenden un mayor uso de insumos ecológicos.

La primera hipótesis específica señala que la forma de articulación asociativa destaca por su descentralización, libre flujo de información y poco profesionalismo, mientras que la forma de articulación empresarial se caracteriza por un mayor nivel de centralización y profesionalismo. Esta hipótesis se corrobora con la información recolectada. Intercrafts, al ser una forma de articulación asociativa entre los productores artesanales y la empresa exportadora que involucra a diferentes asociaciones representadas en la JGA, requiere el reconocimiento de interlocutores y diálogo fluido entre las asociaciones miembros de la empresa. Asimismo, debido a que los propios productores dirigen la organización, el profesionalismo del *staff* administrativo depende del perfil de los productores, los cuales suelen tener un bajo nivel formativo para la gestión. Por su parte, Manos Amigas tiene una estructura más centralizada, pues solo un grupo pequeño de la empresa toma todas las decisiones y no la delegan a los gerentes. Además, la empresa exportadora selecciona a su personal con base en sus calificaciones profesionales, de modo que presenta mayor nivel de profesionalismo.

La segunda hipótesis específica indica que en ambas formas de articulación (asociativa y empresarial) los beneficios del comercio justo más relevantes son el precio justo y la prima de desarrollo. La información obtenida permite refrendar parcialmente esta hipótesis. En efecto, todos los productores consideran que el beneficio más importante es el precio justo, pues les permite generar mayores ganancias que las que permite el comercio convencional. No obstante,

con respecto a la prima de desarrollo, esta no funciona *stricto sensu* en el sector artesanía sino solamente en el sector agrícola. Sin embargo, las organizaciones desarrollan una práctica parecida consistente en aportes a las comunidades de los productores, pero se trata de aportes voluntarios y esporádicos (sobre todo en la forma de articulación asociativa entre los productores artesanales y la empresa exportadora).

La tercera hipótesis específica plantea que para ambas formas de articulación (asociativa o empresarial) las limitaciones más importantes que genera el comercio justo están relacionadas con la comercialización exclusiva de los productos y el elevado precio de los mismos. En este caso la validación de la hipótesis es también parcial. Por un lado, no existe una dependencia exclusiva de los productores respecto a la comercialización de sus productos por parte de las organizaciones (sea la forma de articulación asociativa o empresarial entre los productores artesanales y la empresa exportadora), pues pueden colocar sus productos en otros mercados, ya sean otras comercializadoras de comercio justo o de comercio convencional. Por otro lado, en general, los precios de los productos efectivamente tienden a ser más altos que en el comercio convencional, por lo que el mercado de destino incluye consumidores con mayor nivel adquisitivo. Esta segmentación motivada por el precio genera obstáculos para insertarse en otros mercados menos selectivos y con otros tipos de consumidores.

Finalmente, la cuarta hipótesis específica señala que a pesar de que los principios del comercio justo se establecen para todas las organizaciones que integran la WFTO, su aplicación depende de la forma de articulación (asociativa o empresarial) entre los productores artesanales y la empresa exportadora. La evidencia corrobora que determinadas formas de articulación entre dichos actores generan retos distintos en la aplicación de los principios. En el caso de Intercrafts, hay mayor dificultad en la aplicación de los principios vinculados con las prácticas comerciales justas (menor prefinanciación a los productores) y el respeto al medio ambiente (menor uso de insumos ecológicos en la producción). Con respecto a Manos Amigas, hay mayor dificultad en la aplicación de los principios sobre el desarrollo de capacidades (menor nivel de capacitación a los productores) y mejores condiciones de trabajo (menor preocupación por la seguridad en los talleres).

2. Recomendaciones

Luego de desarrollar el análisis de la información y las conclusiones, se considera importante presentar una serie de recomendaciones dirigidas a los principales actores que intervienen en la presente investigación. En ese sentido, se plantearán recomendaciones, en primer lugar, a los productores, actores ubicados en el primer eslabón de la cadena productiva de artesanía y que suelen ser los más desfavorecidos en este sector, por lo que son los

principales beneficiarios de las prácticas de comercio justo. Luego se formularán recomendaciones a las organizaciones, las cuales constituyen el segundo eslabón de la cadena productiva, encargadas de comercializar los productos en condiciones que favorezcan a los productores. Finalmente, se propondrán recomendaciones a las instituciones pertinentes del Estado, como actores que, si bien no forman parte de la cadena productiva, tienen la potestad de establecer normas que puedan beneficiar tanto a los productores como a las organizaciones del comercio justo.

2.1. Para los productores

A continuación, se formulan algunas recomendaciones para los productores, diferenciado aquellos vinculados con Intercrafts de aquellos vinculados con Manos Amigas. En el caso de los productores que trabajan con Intercrafts, se han identificado ciertas limitaciones en cuanto al cumplimiento referido al respeto del medio ambiente. Al respecto, se recomienda considerar formas de incorporar tecnologías más ecológicas en sus procesos productivos, lo cual es altamente beneficioso no solo para el ambiente sino para la salud de quienes tienen esta ocupación.

Una forma de aplicar esta recomendación es solicitar el apoyo de centros de investigación y desarrollo tecnológico que realicen proyectos de tecnología e innovación en procesos productivos, como el caso del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). Muchas de estas instituciones tienen interés en aplicar sus conocimientos tecnológicos a la solución de problemas concretos, en especial si esto puede beneficiar a grupos vulnerables. Si bien la implementación de dichas tecnologías puede generar un costo importante para los productores, se sugiere solicitar que Intercrafts asuma una parte del costo de dichas mejoras tecnológicas y que los productores asuman la diferencia mediante algún esquema de financiamiento con la organización.

En el caso de los productores vinculados con Manos Amigas, se ha identificado cierta limitación en cuanto a la variedad de productos artesanales. Al respecto, cabe recordar que los productores envían una pequeña cantidad de muestras a la asociación para que las ofrezca a los clientes. En ese sentido, se sugiere mayor diversificación e innovación en los diseños. Para ello, se recomienda la asistencia a charlas y capacitaciones generadas por la asociación y por otras entidades en el sector artesanía como el Centro de Innovación Tecnológica de la Cerámica (CITE Cerámica), el cual brinda capacitaciones para mejorar el proceso productivo y ayuda a los productores en el acceso a mercados de comercio justo, y como MINCETUR, el cual proporciona capacitaciones a los artesanos como la actual campaña “Jueves de diseño Artesanal”. Así mismo, se sugiere que los productores revisen de manera permanente catálogos

de diseños que les sirvan de incentivo para desarrollar su creatividad y generar nuevos productos. Estas recomendaciones no involucran costos importantes para los productores.

2.2. Para las empresas exportadoras

En esta sección se plantearán algunas recomendaciones para las dos organizaciones investigadas. Con respecto a Intercrafts, es fundamental desarrollar sus estrategias de gestión a nivel de procesos administrativos. Esto supone la contratación de personal de apoyo para el *staff* administrativo. En ese sentido, se recomienda la contratación de personal *freelance* con capacidad para gestionar de manera adecuada la organización, en especial en las áreas de finanzas, contabilidad y marketing, pues son las que presentan mayores debilidades. Esta alternativa involucra un costo administrativo menor, por cuanto la contratación opera por productos y según las necesidades puntuales de la organización. A hora bien, en caso de que la organización no esté en capacidad de asumir dicho costo, se sugiere coordinar capacitaciones al personal clave responsable de las tres áreas mencionadas.

Por otra parte, es importante que el *staff* administrativo de Intercrafts incorpore nuevos modelos de gestión organizacional. En esa línea, se sugiere introducir prácticas de planificación estratégica y financiera mediante las cuales se definan y prioricen metas de gestión, se identifiquen las estrategias y actividades pertinentes, se formulen los presupuestos correspondientes, y se evalúe la factibilidad del plan. Una buena planificación permite mejorar sustantivamente la gestión de la organización hacia los objetivos establecidos (MacLeod, León & Esquivias, 2002). Dicho proceso debería darse de manera participativa, involucrando a la junta directiva, al personal administrativo y a otros actores que se considere pertinentes. Aunque el proceso de planificación conlleva cierta complejidad, la posibilidad de contar con personal *ad hoc*, tal como se sugirió anteriormente, puede facilitar notablemente esta tarea.

En cuanto a Manos Amigas, se recomienda realizar reuniones periódicas (mensuales o bimensuales), tanto con el personal administrativo como con los productores, con el fin de poder mostrar los avances de la organización, las prácticas de comercio justo y coordinar acciones futuras. Esto permitiría cumplir de manera más integral con el principio de transparencia y responsabilidad en las organizaciones que practican el comercio justo. Para esto se requiere un esfuerzo importante de coordinación con los actores involucrados, a fin de comunicar el propósito de dichas reuniones, la forma en que se desarrollan y los resultados esperados de las mismas.

Así mismo, como se sugirió para el caso de Intercrafts, sería importante que Manos Amigas proporcione mayores capacitaciones a los productores en temas de innovación de diseños a fin de que estos diversifiquen sus productos y generen más clientes para la

organización. Si bien esto conlleva cierto costo para la organización, los beneficios de contar con productores capacitados y diseños innovadores superarán largamente los costos involucrados.

2.3. Para las instituciones del Estado

Con relación a las instituciones del Estado, es necesario que proporcionen mayor apoyo tanto a los productores como a las organizaciones de comercio justo. Como se evidenció en los resultados de la presente investigación, todos los productores trabajan por orden de pedido, sin un contrato laboral con las comercializadoras, lo cual representa una gran vulnerabilidad para su estabilidad laboral. Por lo tanto, sería pertinente que el Ministerio de la Producción formule una propuesta de ley que ampare a estos productores y que el Congreso de la República lo apoye, a fin de que puedan gozar de beneficios sociales como gratificaciones, compensación por tiempo de servicios, un seguro de salud y adhesión a un sistema provisional para jubilación.

Por otro lado, las comercializadoras también necesitan apoyo de instituciones del Estado como la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), y del sector privado, como la Asociación de Exportadores (ADEX), para promover el comercio justo a nivel nacional y así concientizar a la población sobre su valor. Esto supone un esfuerzo más sistemático de organización de ferias, promoción en eventos, y convocatorias a charlas de comercio justo, entre otras actividades.

La tabla 10 resume las recomendaciones planteadas, a nivel de eslabón de la cadena productiva y de las organizaciones involucradas, precisando los actores directamente involucrados en la puesta en práctica de dichas recomendaciones.

Tabla 10: Resumen de recomendaciones

Tipo de Organización	Forma de articulación asociativa (Intercrafts)		Forma de articulación empresarial (Manos Amigas)	
	Eslabón	Recomendación	Actores involucrados	Recomendación
Organización	Contratar personal <i>freelance</i> capacitado en temas financieros y contables Desarrollar un plan estratégico y financiero para la organización.	Encargada de administración, personal <i>freelance</i>	Establecer reuniones periódicas de información y coordinación. Proporcionar capacitaciones sobre diseño a los productores	Gerente de Marketing, entidades sectoriales

Tabla 11: Resumen de recomendaciones (Continuación)

Tipo de Organizació	Forma de articulación asociativa (Intercrafts)		Forma de articulación empresarial (Manos Amigas)	
	Recomendación	Actores involucrados	Recomendación	Actores involucrados
Producción	Incorporar tecnologías ecológicas en los procesos productivos	Presidente de cada asociación, centros de investigación y desarrollo tecnológico	Innovar el diseño de los productos	Productores, organizaciones



REFERENCIAS

- Alejos, L. (2015). *Transparencia Fuente de confianza en la empresa*. Recuperado de: <http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/catedralacaixavol27.pdf>
- Aponte, A. (2010). *Síntesis del estudio de impacto del comercio justo en dos organizaciones de productores de banano del Valle del Chira*. Recuperado de: <https://www.avsf.org/public/posts/653/impacto-del-comercio-justo-en-dos-organizaciones-de-productores-de-banano-del-valle-del-chira-piura-peru-sintesis.pdf>
- Arnould, E., Plastina, A., & Ball, D. (2006). *Market disintermediation and producer value capture: the case of fair trade coffee in Nicaragua, Peru and Guatemala*. Recuperado de: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=marketingfacpub>
- Baldeón-Aragón, S. (2012). *Impacto económico y social del sello de comercio justo en las exportaciones de cacao orgánico de las cooperativas peruanas hacia la Unión Europea*. Recuperado de: http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v4n1_sbaldeón_Impacto-económico-y-social-del-sello-de-comercio-justo-en-las-exportaciones-de-cacao-orgánico1.pdf
- Barona, S. (1999). *Competencia desleal*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=597971>
- Barrera, M. (2013). *El modelo de comercio justo en Chile: cambios en las prácticas sociales y económicas de los artesanos de Pomaire*. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130632/Tesis%20Barrera%20Zambra%20Maria%20Paula.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Becchetti, L., Castriota, S., y Solferino, N. (2009). *Development Projects and Life Satisfaction: An impact study on fair trade handicraft producers*. Recuperado de: http://www.ecostat.unical.it/Tarsitano/Materiale_Consiglio_2012/Punto_8/Secs_P-02.%20Pol.Econ.Turism/Solferino/fulltext.pdf
- Buendía, I., García, A., y Coque, J. (1999). *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja)*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565170>
- Cáritas Española (s.f). *Productos de Palestina*. Recuperado de: <http://caritasespanola.org/economiasolidaria/que-es-la-economia-solidaria/comercio-justo/catalogos-de-las-iniciativas-de-comercio-justo>
- Caselli, C., Mitiga, E. & Jongejans, L. (2006). *El desafío del comercio justo en América Latina*. Lima: Fondo Editorial UCSS.
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista nacional de administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>

- Ceccon, B. (2008). *El comercio justo en América Latina: Perspectivas y Desafíos*. Recuperado de <http://scifunam.fisica.unam.mx/mir/copit/SC0002ES/SC0002ES.pdf>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Ley 29073. Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal. Congreso de la República del Perú (2007). Recuperado de: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29073.pdf>
- Controlunion (s.f). *Fair Choice (Control Union Certifications Social and Fair Trade Standard)*. Recuperado de: <http://www.cuperu.com/portal/es/programas-de-certificacion/auditorias-sociales/fair-choice>
- Cooperativa Ideas (2016a). *Grupo productores países*. Recuperado de: <http://ideas.coop/grupos-productores-paises/>
- Cooperativa Ideas (2016b). *Grupo productores países. Listado de productores de Bangladesh*. Recuperado de: <http://ideas.coop/grupos-productores-paises/?pais=Bangladesh>
- Cooperativa Ideas (2016c). *Grupo productores países. Listado de productores de Bangladesh*. Recuperado de: <http://ideas.coop/grupos-productores-paises/?pais=India>
- Cooperativa Ideas (2016d). *Grupo productores países. Listado de productores de Perú*. Recuperado de: <http://ideas.coop/grupos-productores-paises/?pais=Per%C3%BA>
- Coordinadora Estatal de Comercio Justo, (s.f). *Los 10 principios internacionales*. Recuperado de: <http://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/definicion/los-10-principios-internacionales/>
- Coordinadora Estatal de Comercio Justo, (s.f). *Internacional Los Inicios*. <http://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/historia/internacional/>
- Cotera, A. (2009). *Comercio Justo Sur Sur*. Recuperado de <http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2010/04888.pdf>
- Donaire, G. (2011). *El impacto del Comercio Justo en el Sur*. Recuperado de: <http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2013/01/Articulo-Impactos-CJ-en-Sur.pdf>
- Doppler, F., y González, A. (2007). *El comercio justo: Entre la institucionalización y la confianza*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/118/11820124009.pdf>
- European Free Trade Association [EFTA] (2001). *¿Qué esta en juego en el comercio mundial?* Recuperado de: <http://www.european-fair-trade-association.org/efta/Doc/yb01-es.pdf>
- Fairtrade International (2010). *A new Workers rights strategy for fairtrade*. Recuperado de: http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/resources/2012-06-20_Workers_rights.pdf

- Fairtrade International (2011). *Challenge and opportunity – Annual Review*. Recuperado de: http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/about_us/documents/FLO_Annual-Review_2010-2011_complete_lowres_single.pdf
- Fairtrade International (2015). *Monitoring the Scope and Benefits of Fairtrade*. Recuperado de: http://www.fairtrade.org.za/uploads/files/Research/ME_Reports/Fairtrade_ME_Report_2014.pdf
- FairTradeUSA (s.f) *COOPAIN - Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo*. Recuperado de: <http://fairtradeusa.org/producer-profiles/coopain-cooperativa-agraria-industrial-naranjillo>
- Ferro-Soto, C., & Mili, S. (2013). Desarrollo rural e internacionalización mediante redes de Comercio Justo del café. Un estudio de caso. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10 (72), 267-289. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11729823012>
- Fridell, G. (2006). Comercio justo, neoliberalismo y desarrollo rural: una evaluación histórica. *Íconos Revista de Ciencias Sociales*, (24), 43-57. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=50902405>
- Fundación Silataj (s.f). La Historia. Recuperado de: <http://www.fundacionsilataj.org.ar/home.html>
- García, K. O. (2008). Programa de desarrollo de proveedores para la comercialización del café bajo el sistema de comercio justo el caso de san mateo piñas y santa María coixtepec Oaxaca (Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica de la Mixteca). Recuperado de: http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/10691.pdf
- Gratacós, J. (2006). El impacto del comercio justo en el Sur. *El comercio justo*. Recuperado de: http://www.creativehandicrafts.org/wp-content/uploads/2015/01/03.el_cj_en_espaa-2006_pag.90.pdf
- Hernández, S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2010). Metodología de la investigación. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hira, A., & Ferrie, J. (2006). Fair Trade: Three Key Challenges for Reaching the Mainstream. *Journal of Business Ethics*, 63 (2), 107-118 Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/pdf/25123694.pdf>
- Hiscox, M. J. (2007). El comercio justo como un enfoque para administrar la globalización. *Ensayos de economía cafetera*. (22), 66-66 Recuperado de: <http://scholar.harvard.edu/files/hiscox/files/hiscoxec.pdf>
- Intercrafts (2015). Somos. Recuperado de: <http://intercraftsperu.com/export/about-us/>
- Intercrafts (2016). Organigrama de la empresa [PPT].
- Johnson, P. (2003). Comercio justo: propuestas para intercambios solidarios al servicio de un desarrollo sostenible. Cuzco: Centro Bartolomé de Las Casas.

- Jones, E., Smith, S., & Wills, C. (2012). Women producers and the benefits of collective forms of enterprise. *Gender & Development*. Recuperado de: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13552074.2012.663640?needAccess=true>
- Keisling, K., (2013). La realidad de comercio justo: una investigación de las fallas y los éxitos del sistema en el Valle de Convención, Perú, desde la perspectiva de los productores. *Independent Study Project*. Recuperado de: http://digitalcollections.sit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2683&context=isp_collection
- Kidenda (s.f). ¿Qué es Kidenda? Recuperado de: <http://www.kidenda.org/es-quienes>
- Lemay, J. (2008). Kitsch y ambigüedad del partenariado Norte/Sur de comercio justo. El caso de artesanos del mundo en Francia. *Otra economía*, 2 (2), 88-100. Recuperado de: <http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/view/1087/277>
- Llopis, R. (2009). Consumo responsable y globalización reflexiva. *Revista española del tercer sector*. 11, 145165. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2971678>
- MacLeod, P., León, P. & Esquivias, P. (2002). *Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales*. Virginia: The Natural Conservancy.
- Maldonado, G., (2012). Determinantes e impactos de la asociatividad para el comercio justo: El caso de Repeban desde 2005 hasta 2010. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1452/MALDONADO_ROCHA_GINA_ASOCIATIVIDAD_REPEBAN.pdf?sequence=1
- Manos Amigas (2016a). *About us*. Recuperado de: <http://www.manos-amigas.com.pe/node/26>
- Manos Amigas (2016b). Organigrama, procesos y funciones [PPT].
- Martínez, J. (2011). El comercio justo como alternativa global: un recorrido a través de cuatro ondas. *Comercio justo*. Recuperado de: <http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2012/09/Informe-completo-20111.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2011). Lineamientos del Plan Estratégico Nacional de Artesanía. Recuperado de: <http://www.artesaniasdelperu.gob.pe/archivos/descargas/Pendar.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2014). Plan Estratégico Nacional Exportador. Recuperado de: http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016a). Estadísticas. Recuperado de: <http://centrodeinformacion.mincetur.gob.pe/cinfoseg/sistema/audits/registro?idSis=121&cinf=1>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016b). Consejo Nacional de Fomento Artesanal. Recuperado de: <http://ww2.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/desarrollo-de-la-artesania/consejo-nacional-de-fomento-artesanal-conafar/>
- Mintzberg, H. (1990). *Diseño organizacional eficiente*. Buenos Aires: El Ateneo
- Montagut, X. & Vivas, E. (2006). *¿A dónde va el comercio justo?* Barcelona: Icaria. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=nwnDLAKmpXsC&pg=PA8&lpg=PA8&dq=comercio+justo+herramienta+marketing&source=bl&ots=Vbu7ijSUx9&sig=Nact8QMnu6vwcXqyt4LQSUMcNT4&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=comercio%20justo%20herramienta%20marketing&f=false
- Organización Internacional de Trabajo [OIT] (2007). *La promoción de empresas sostenibles*. Recuperado de: <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc96/pdf/rep-vi.pdf>
- Porto, H. (2015). *Cadena productiva de la fibra de alpaca: Experiencia de la CECOALP - Puno*. Cadena de Alpaca. Recuperado de: http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/pdf_cpc/CADENA_DE_ALPACA.pdf
- Quesada, M.(2012). La perspectiva de género en el comercio justo: una reflexión económico-antropológica. *Revista pueblos y fronteras digital*. 7 (14), 81.116. Recuperado de: http://base.socioeco.org/docs/_pdf_906_90624500005.pdf
- Ramírez, G., & Marín, E., (2013) Comercio justo, globalización y medio ambiente. *Revista de Economía Institucional*. 15 (29), 349-352. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/419/41929178019.pdf>
- Saunders, M., Lewis. P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5^a ed.). London: Pearson Education.
- Socías, S., & Doblas, N. (2005). El comercio justo: implicaciones económicas y solidarias. *Revista de economía pública, social y cooperativa*. (51), 7-24. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/174/17405101.pdf>
- Socías, A., & Horrach, P. (2010). La normativa contable aplicable a las entidades de comercio justo. Una propuesta de mejora. *Revista de economía pública, social y cooperativa*. (67), 213-242.. Recuperado de: http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6709_Socias_y_Horrach.pdf
- SOCIOECO (s.f). *Grupo Red de Economía Solidaria de Peru (GRESPE)*. Recuperado de: http://www.socioeco.org/bdf_organisme-35_es.html
- Stiglitz, J. (2008). *Comercio justo para todos: cómo el comercio puede promover el desarrollo*. Buenos Aires: Taurus

- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] (2016a). *Estadísticas de comercio exterior*. Recuperado de: http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/web_estadistica.htm
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] (2016b). *Nota Tributaria*. Recuperado de: http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_comercio_exterior.html
- Vargas, A. (1999). De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (67), 219-234. Recuperado de: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/7809/De%20la%20participacion%20en%20la%20empresa.pdf?sequence=2>
- Vizcarra, G. (2002). El comercio justo: una alternativa para el agroindustria rural de América Latina. Recuperado de: http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R01923_justo.pdf
- WFTO (2013). *The WFTO Guarantee System Handbook*. Recuperado de: <http://wfto.com/wfto-guarantee-system-handbook>
- Word Fair Trade Organization [WFTO] (2014) *Comercio justo ¿qué es?* Recuperado de: <http://wfto-la.org/comercio-justo/que-es/>
- WFTO (2014). *10 Principles of Fair Trade*. Recuperado de: <http://www.wfto.com/fair-trade/10-principles-fair-trade>
- WFTO (2016). *Quienes somos*. Recuperado de: <http://wfto-la.org/wfto-la/quienes-somos/>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Method*. California: Thousand Oaks

ANEXO A: Precio de membresía de la WFTO

Cuota Anual 2016 de WFTO: La cuota anual de WFTO consiste de una cuota de membresía (global) y una cuota regional. Ambas están en Euros (€).

Cuota de Membresía 2016: La cuota de membresía de WFTO está calculada en base al volumen de venta anual y la categoría de membresía con las fórmulas mostradas en la tabla A1.

Tabla A1: Cuota de Membresía 2016

Categoría de miembro	Cuota de Membresía (Global) para el 2016
Organización de Comercio Justo (FTO - siglas en inglés)	Ingresos menores a 135.000 euros: 400 euros Ingresos entre 135.000 y 1mln: 0,003 x volumen de venta anual Ingresos mayores a 1mln: 3.000 euros + 350 euros por cada millón extra máx. África, Asia, LA: 2.600 euros máx. Europa, Pacífico: 10.400 euros
Organización de Apoyo al Comercio Justo (FTSO - siglas en inglés)* & Organización Asociada (AO - siglas en inglés)	Ingresos menores a 135.000 euros: 500 euros Ingresos entre 135.000 y 1mln euros: 1250 euros Ingresos entre 1mln y 5mln euros: 2000 euros Mayor a 5mln euros: 3000 euros
Red de Comercio Justo (FTN – siglas en inglés)	400 euros
Organización Asociada (AO)	Igual que una FTSO
Asociados Individuales (IA)	100 euros (normal) 35 euros (Estudiantes y no asalariados)

* Un miembro **FTSO** que pueda demostrar un vínculo directo con una FTO miembro, podrá reclamar un descuento de 50% en su cuota de FTSO.

Cuota regional 2015: La cuota regional de WFTO es para apoyar a su Secretaría Regional de WFTO:

WFTO África: Todas las organizaciones miembros: €100

WFTO Asia: Todas las organizaciones miembros tienen una cuota regional distinta dependiendo del volumen de ventas (tabla A2). €

Tabla A2: Cuota regional según volumen anual de ventas (WFTO Asia)

Volumen anual de Venta en €	Cuota Regional en €
Menor a 135.000 euros	100 euros
De 135.000 a 400.000 euros	175 euros
Mayor a 400.000 euros	250 euros

WFTO Europa: Todas las organizaciones miembros tienen una cuota regional distinta dependiendo del volumen de ventas (tabla A3).

Tabla A3: Cuota regional según volumen anual de ventas (WFTO Europa)

Volumen anual de Venta en €	Cuota Regional en €
Menor a 150.000 euros	350 euros
De 150.000 a 1.000.000 euros	550 euros
Mayor a 1.000.000 euros	850 euros

WFTO Latín América: Todas las organizaciones miembros: €50

Región del Pacífico: No se aplica cuota regional a los miembros de WFTO en América del Norte y la Cuenca del Pacífico.



ANEXO B: Lista de entrevistados

Tabla B1: Lista de entrevistados

N°	Nombres y apellidos	Sexo	Organización	Departamento	Cargo
1	Mónica Rejas	Femenino	Intercrafts	Gerencia	Gerente General
2	Karina Miranda	Femenino	Intercrafts	Comercial	Jefe Comercial
3	Flora Mamani	Femenino	Intercrafts	Exportaciones	Jefe de Exportaciones
4	Pablo Quispe	Masculino	Intercrafts	Logística	Jefe de Almacén
5	Emilio Fernández	Masculino	Intercrafts	Administración	Encargado de Administración y Contabilidad
6	Gabriela Oré	Masculino	Intercrafts	-	Presidente Ichimaywari
7	Juan Nolasco	Masculino	Intercrafts	-	Productor Ichimaywari
8	Teresa Velarde	Femenino	Intercrafts	-	Productor Ichimaywari
9	Antonio Oré	Masculino	Intercrafts	-	Productor Ichimaywari
10	Máximo Rodríguez	Masculino	Intercrafts	-	Presidente Tawaq
11	Carmen Soto	Femenino	Intercrafts	-	Productor Tawaq
12	Roxana Castillo	Femenino	Intercrafts	-	Productor Tawaq
13	Ricardo Zamora	Masculino	Intercrafts	-	Productor Tawaq
14	Zenobia Avendaño	Femenino	Intercrafts	-	Trabajador Ichimaywari
15	Marta Castañeda	Femenino	Intercrafts	-	Trabajador Ichimaywari
16	María Carvajal	Femenino	Intercrafts	-	Trabajador Ichimaywari
17	Sonia Modesto	Femenino	Intercrafts	-	Trabajador Ichimaywari
18	Mario Salas	Femenino	Intercrafts	-	Trabajador Tawaq
19	Oscar Julca	Masculino	Intercrafts	-	Trabajador Tawaq
20	Mirta Burga	Femenino	Intercrafts	-	Trabajador Tawaq
21	Lucio Alata	Masculino	Intercrafts	-	Trabajador Tawaq
22	Roberto Meza	Masculino	Manos Amigas	Gerencia	Gerente General

Tabla B1: Lista de entrevistados (continuación)

N°	Nombres y apellidos	Sexo	Organización	Departamento	Cargo
23	Yannina Meza	Femenino	Manos Amigas	Marketing	Gerente de Marketing
24	Mario Rietveld	Masculino	Manos Amigas	Logística	Gerente de Logística
25	Christine Frigoli	Femenino	Manos Amigas	Logística	Asistente de Logística
26	Magda Llaja	Femenino	Manos Amigas	Logística	Analista de Compras y Ventas
27	Maurelio Huaraca	Masculino	Manos Amigas	-	Productor Independiente
28	Porfirio Quispe	Masculino	Manos Amigas	-	Productor Independiente
29	Rosana Pariona	Femenino	Manos Amigas	-	Productor Independiente
30	Fredy Achalma	Masculino	Manos Amigas	-	Productor Independiente
31	Rodrigo Galindo	Masculino	Manos Amigas	-	Productor Independiente
32	Donato Angiaco	Masculino	Manos Amigas	-	Productor Independiente
33	Raul Torres	Masculino	Manos Amigas	-	Productor Independiente
34	Hilda Espinoza	Femenino	Manos Amigas	-	Trabajador
35	Delia Huaraca	Masculino	Manos Amigas	-	Trabajador
36	Hernán Chávez	Femenino	Manos Amigas	-	Trabajador
37	Ester Contreras	Masculino	Manos Amigas	-	Trabajador
38	Carmen Torres	Masculino	Manos Amigas	-	Trabajador
39	Renato Vásquez	Masculino	Manos Amigas	-	Trabajador
40	Luis Chávez	Femenino	Manos Amigas	-	Trabajador
41	Alice Cox	Femenino	Serrv	-	Servicio al cliente
42	Melina Kaszuba	Femenino	El Puente	-	Servicio al cliente
43	Francois Escobar	Masculino	Solidar Monde	-	Servicio al cliente
44	Marc Dufumier	Francia	Artisan du Monde	-	Servicio al cliente
45	Amanda Rose	Suiza	Fairtrade Village	-	Servicio al cliente

Tabla B1: Lista de entrevistados (continuación)

N°	Nombres y apellidos	Sexo	Organización	Departamento	Cargo
46	Matthew Aitken	Inglaterra	Tearcrafts	-	Servicio al cliente
47	Luis Suarez	Masculino	CNCJ	-	Secretario y experto
48	Luis Montoya	Masculino	UNMSM	-	Profesor y experto
49	Marlene García	Femenino	GRES P	-	Experta



ANEXO C: Guía de entrevista a expertos

1. Introducción

Buenos días/tardes/noches,

Mi nombre es Gabriela Herrera/Liseth Orrego; somos estudiantes de 10mo ciclo en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Estamos realizando una investigación sobre los beneficios y limitaciones del comercio justo en el sector artesanal en la provincia de Lima, para lo cual agradeceremos contar con su colaboración, dada su experiencia y conocimiento sobre el tema. El propósito de la entrevista es conocer a mayor profundidad acerca del tema comercio justo en el sector artesanal en lo concerniente a su proceso productivo, los eslabones y actores que participan. Para nosotras, es importante conocer su opinión ya que consideramos que es un experto en el tema y tiene información relevante para nuestra investigación.

Antes de iniciar la entrevista quisiéramos que nos confirme su autorización para para grabar esta entrevista y utilizar la información que nos proporcione para la tesis considerando que será de uso estrictamente académico de la información. Gracias desde ya por su tiempo y disposición.

2. Instrucciones

Agradeceremos mucho que nos proporcione sus respuestas con el mayor detalle posible. Asimismo, les comentamos que esta entrevista consta de cuatro partes: una parte introductoria de fuentes bibliográficas más relevantes del comercio justo, una parte sobre las características del comercio justo, otra parte sobre las variables más representativas que implica el comercio justo y una última parte sobre los aspectos generales del sector artesanal.

3. Secuencia de preguntas y repreguntas

3.1. Fuentes bibliográficas

3.1.1. Comercio Justo:

- ¿Podría darnos alguna referencia bibliográfica del tema de comercio justo?
- ¿Qué autores identifica como los principales del comercio justo?
- ¿Nos podría describir la historia del comercio justo?
- ¿Considera que el comercio justo es un movimiento? ¿Un sistema?
- ¿Qué enfoques tiene el comercio justo?
- ¿Conoce tipos de iniciativas del comercio justo en el mundo? ¿Cuáles considera los más relevantes?

3.1.2. Estudios o investigaciones similares:

- ¿Conoce estudios o investigaciones realizados con el tema de comercio justo? ¿Cuáles?
- ¿Conoce algún estudio de caso o investigación similar a la nuestra?

3.2. Comercio justo

3.2.1. Beneficios del CJ:

- ¿Cuáles son los beneficios del comercio justo?
- ¿Cuáles considera beneficios exógenos?
- ¿Cuáles considera beneficios endógenos?
- ¿Qué variables se podría identificar para los beneficios del CJ?

3.2.2. Limitaciones del CJ:

- ¿Cuáles son las limitaciones o problemas del comercio justo?
- ¿Cuáles considera limitaciones exógenas?
- ¿Cuáles considera limitaciones endógenas?
- ¿Qué variables se podría identificar para las limitaciones del CJ?

3.2.3. Estructura organizacional:

- ¿Cree que la estructura de una organización que practica el CJ influya para en los beneficios del CJ?
- ¿Cree que la estructura de una organización que practica el CJ influya para en las limitaciones del CJ?

3.3. Variables

- ¿Qué tipo de variables sería pertinente considerar en esta investigación?
- ¿Podría identificar las variables dependientes para este estudio de caso? ¿Cuáles?
- ¿Podría identificar las variables independientes para este estudio de caso? ¿Cuáles?

3.4. Sector artesanal

- ¿Conoce el sector artesanía en el Perú?
- ¿Sabe qué empresas de artesanía aplican el CJ?
- ¿Qué consideraciones adicionales se debería tener en cuenta?

4. Cierre de la entrevista

Hemos culminado con la entrevista de la investigación. Creemos que es información importante y necesaria para nuestra investigación. Luego de recopilar todos los datos y analicemos la información, se obtendrán los resultados del caso. Muchas gracias por su cooperación y participación.



ANEXO D: Matriz de levantamiento de información

Tabla D1: Matriz de levantamiento de información

Tema	Preguntas	Staff administrativo	Productores	Trabajadores	WFTO	MINCETUR
Sector artesanal						
Sector artesanal	¿Cómo percibe el sector artesanal? ¿Cómo ve el desarrollo del sector?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Entrevista (3)		Base de Datos
	¿Cuánto tiempo de experiencia tiene en el sector artesanal?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Entrevista (3)		Base de Datos
	¿Qué rubro de artesanía es el que destaca?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			Base de Datos
	¿Qué ve el desarrollo del rubro de cerámica?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			Base de Datos
Características de la organización						
Organización	¿Cómo ha evolucionado y desarrollado la organización?	Entrevista (1)				
	¿Cuáles son los principales procesos que tiene la organización?	Entrevista (1)				
	¿Cómo se realiza las coordinaciones con los productores?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Cuál es el nivel de formalización de la organización?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Cuál es el nivel de centralización de la organización?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Cuál es el nivel de profesionalismo de la organización?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Con qué frecuencia se paga a los productores?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Cuáles son las líneas de productos que vende la organización?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿A qué mercado van dirigidas las ventas de la organización? ¿Nacional y/o internacional?	Entrevista (1)				
	¿Cuál es el precio promedio de un producto modelo de la línea de cerámica?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
¿Cuál es el nivel de control de calidad en la organización?	Entrevista (1)					
Características del taller						
Taller	¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el actual taller?		Entrevista (2)	Entrevista (3)	Base de Datos	
	¿Cómo está organizado/ conformado el taller?		Entrevista (2)	Entrevista (3)	Base de Datos	
	¿Qué procesos realiza el taller?		Entrevista (2)	Entrevista (3)	Base de Datos	
	¿Cuántos talleres y trabajadores tienen cada productor?		Entrevista (2)	Entrevista (3)	Base de Datos	
	¿Cuántos productores principales tienen por taller?		Entrevista (2)	Entrevista (3)	Base de Datos	
	¿Cuál es la modalidad de trabajo que maneja el taller?		Entrevista (2)	Entrevista (3)	Base de Datos	

Tabla D1: Matriz de levantamiento de información (continuación)

Tema	Preguntas	Staff administrativo	Productores	Trabajadores	WFTO	MINCETUR
Taller	¿Cómo es la modalidad de trabajo en el taller? ¿Con qué frecuencia se cumplen los pagos en el taller?		Entrevista (2)	Entrevista (3)	Base de Datos	
	¿Cuáles son los principales problemas de gestión del taller? ¿Qué tanto afecta al taller?		Entrevista (2)	Entrevista (3)	Base de Datos	
	¿El taller tiene un adecuado nivel de tecnología para la producción?		Entrevista (2)	Entrevista (3)	Base de Datos	
	¿Qué tipo de clientes tiene el taller		Entrevista (2)		Base de Datos	
	¿Qué cambios se realizaron en el taller para la certificación?		Entrevista (2)		Base de Datos	
Comercio justo						
Comercio justo	¿Cómo se implementaron los principios del comercio justo en la organización? ¿Qué estrategias se usaron en la organización para implementarlos?	Entrevista (1)				
	¿Hace cuánto tiempo tiene la certificación de comercio justo?	Entrevista (1)				
	¿Cuáles son los pasos o requisitos que se deben cumplir para obtener la certificación?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Qué cambios en la organización para la implementación del comercio justo?	Entrevista (1)				
	¿Qué dificultades enfrentó la organización para cumplir con los principios del comercio justo?	Entrevista (1)				
	¿Cuál o cuáles de los principios considera que son los más relevantes?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Entrevista (3)		
Beneficios						
Económico	¿Cuáles son los beneficios del comercio justo?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Entrevista (3)		
	¿Se cumple el pago justo en la organización?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Entrevista (3)	-	-
	¿Existen mayores ingresos?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Existe acceso directo al mercado internacional?	Entrevista (1)				
	¿Tiene estabilidad económica?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Se brinda prefinanciación a los productores? ¿En qué casos?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿La organización crea de oportunidades comerciales justas para los productores?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Se ha fomentado mayor compromiso a largo plazo con socios comerciales?	Entrevista (1)				

Tabla D1: Matriz de levantamiento de información (continuación)

Tema	Preguntas	Staff administrativo	Productores	Trabajadores	WFTO	MINCETUR
Organizacional	¿Existe transparencia y responsabilidad en la rendición de cuentas? ¿Se brinda un mejor flujo de información en la organización?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Se han generado mayores relaciones confianza?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Se practica la democracia en toma de decisiones en la organización? ¿Con los productores también?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Existe un nivel de participación entre los miembros y productores?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Se han percibe mayor integración de los productores a la organización?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Se brindan mayores prácticas comerciales justas?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
Social	¿De qué manera la organización genera impacto social en el entorno de los productores?	Entrevista (1)	Entrevista (2)		-	-
	¿Se brindan mejores condiciones de trabajo a los productores?	Entrevista (1)	Entrevista (2)		-	-
	¿La certificación internacional brinda mayores ventajas competitivas?	Entrevista (1)				
	¿El comercio justo ofrece una amplia red institucional? ¿Existen alianzas estratégicas con alguna de ellas?	Entrevista (1)				
	¿Se respeta la ausencia de trabajo infantil y forzoso en la organización?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Se cumple con el compromiso de la no discriminación y equidad de género?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿La organización se responsabiliza de organizar y desarrollar capacidades a sus miembros y productores?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
Medio ambiente	¿Se verifica que la organización respete y cuide el entorno?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Se aplican procesos de producción sustentable en los talleres?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Se considera como insumos principales los de carácter ecológico?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
Limitaciones						
Económico	¿Cuáles son las limitaciones del comercio justo?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Entrevista (3)		
	¿Es alto costo de la cuota de membresía y de la certificación?	Entrevista (1)	Entrevista (2)	Entrevista (3)		
	¿El precio final de los productos del comercio justo pierde competitividad frente a los del comercio convencional?	Entrevista (1)				

Tabla D1: Matriz de levantamiento de información (continuación)

Tema	Preguntas	Staff administrativo	Productores	Trabajadores	WFTO	MINCETUR
Organizacional	¿Se percibe competencia desleal en la organización o sector?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿La no adecuación de las normas de comercio justo al contexto local genera retos de gestión?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿Se utiliza el comercio justo con otros fines comerciales? ¿Se distorsiona la perspectiva del comercio justo?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
Social	¿El Estado ayuda a promover el comercio justo?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
	¿La alta dependencia comercial de los países del Norte representa una fuerte limitación?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			
Medio ambiente	¿El alto costo de los insumos ecológicos dificulta llevar a cabo el proceso productivo?	Entrevista (1)	Entrevista (2)			

Entrevista (1): Dirigida a los miembros de la empresa exportadora

Entrevista (2): Dirigida a los productores de los talleres

Entrevista (3): Dirigida a los trabajadores de los talleres.



ANEXO E: Guía de entrevistas

Guía de entrevistas a representantes de la comercializadora

1. Introducción

Buenos días/tardes/noches,

Mi nombre es Gabriela Herrera/Liseth Orrego; somos estudiantes de 10mo ciclo en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Estamos realizando una investigación sobre los beneficios y limitaciones del comercio justo en el sector artesanal en la provincia de Lima, para lo cual agradeceremos contar con su colaboración, dada su experiencia y conocimiento sobre el tema.

El propósito de la entrevista es conocer a mayor profundidad acerca del tema comercio justo en su organización en lo concerniente a su proceso productivo, los eslabones y actores que participan. Asimismo, nos interesa conocer cómo el proceso de la certificación WFTO influyó para usted y qué facilidades o dificultades tuvieron en todo el proceso.

Para nosotras, es importante conocer su opinión ya que consideramos que es una persona clave en el proceso administrativo de su organización y tiene información relevante para nuestra investigación.

Antes de iniciar la entrevista quisiéramos que nos confirme su autorización para grabar esta entrevista y utilizar la información que nos proporcione para la tesis considerando que será de uso estrictamente académico de la información. Gracias desde ya por su tiempo y disposición.

2. Instrucciones

Agradeceremos mucho que nos proporcione sus respuestas con el mayor detalle posible. Asimismo, les comentamos que esta entrevista consta de cuatro partes: la parte introductoria, los beneficios que brinda el comercio justo, los problemas o limitaciones que presenta el comercio justo en su organización y aspectos relacionados a la estructura de su organización.

3. Secuencia de preguntas y repreguntas

3.1. Aspectos generales

3.1.1. Sector artesanal:

- ¿Conoce el sector artesanal? ¿Qué nos podría comentar del sector?
 - a. ¿Cómo ve el desarrollo económico del sector?
 - b. ¿Cuánto tiempo tiene en el sector artesanal?

- c. ¿Cuál es el rubro de artesanía que destaca?
- ¿Conoce el rubro de cerámica? ¿En qué magnitud?
 - a. ¿Cómo ve el desarrollo económico del rubro de cerámica?

3.1.2. Organización:

- ¿Cómo ha evolucionado la organización?
- ¿Qué procesos tiene la organización? Explíquenos a mayor detalle.
- ¿Cómo se realizan las coordinaciones con los productores?
- ¿Cuál es el nivel de formalización de la organización?
 - a. ¿Con qué documentos de gestión cuenta la organización?
 - Organigrama
 - MOF
 - Políticas internas y/o Reglamentos internas
 - b. ¿Qué tipo de documento formal de contrato se usa con el personal administrativo?
 - c. ¿Qué tipo de documento formal de contrato se usa con los productores?
- ¿Cuál es el nivel de centralización de la organización?
 - a. ¿Cuál es el nivel de participación en la toma de decisiones en la organización?
 - b. ¿Cómo se da la orientación en los niveles inferiores de la organización?
- ¿Cuál es el nivel de profesionalismo de la organización?
 - a. ¿Cuál es su nivel de estudio?
 - b. ¿Se realizan capacitaciones al personal administrativo?
- ¿Con qué frecuencia se paga a los productores?
- ¿El pago a los productores se realiza a tiempo? ¿En qué circunstancias no ocurre eso?
- ¿Cuáles son las líneas de productos que vende la organización?
- ¿A qué mercado van dirigidas las ventas de la organización?
- A manera de ilustración, nos puede indicar ¿cuál es el precio promedio de un producto modelo de la línea de cerámica?
- ¿Cuál es el nivel de control de calidad en la organización?

3.1.3. Comercio Justo:

- ¿Cómo surgió y se incentivó la idea de implementar el Comercio justo en su organización?
- ¿Hace cuánto tiempo tiene la certificación de comercio justo?
- ¿Cuáles son los pasos o requisitos que se deben cumplir para obtener la certificación?
- ¿Se realizaron cambios en la organización para la implementación del comercio justo?
¿En qué magnitud?
- ¿Qué dificultades enfrenta la organización para cumplir con los principios de comercio justo?
- ¿Cuál(es) de los principios considera que son los más relevantes? ¿Por qué?

3.2. Beneficios del Comercio justo

- ¿Cuáles son los beneficios del comercio justo?
- Beneficios económicos:
- ¿Existe mayor nivel de transparencia de flujo de información en la organización?
- ¿Los productos de comercio justo se venden a un precio mayor que los del comercio convencional? ¿En qué proporción?
- ¿Han crecido los ingresos? ¿En qué proporción?
- ¿Hay un acceso directo al mercado internacional?
- ¿Hay mayor estabilidad económica?
- ¿La organización brinda pre financiamiento a los productores? (evita endeudamiento)
- La organización brinda creación de oportunidades económicas para los productores
- ¿Ha mejorado la relación con los clientes? ¿Hay compromiso a largo plazo con los socios comerciales?

3.2.1. Beneficios organizacionales:

- ¿Existe una mayor transparencia en la rendición de cuentas?
- ¿En qué medida ha mejorado las relaciones de confianza ...
 - a. Entre los miembros de la organización
 - b. Entre la organización y los productores
- ¿Ha mejorado la democracia en toma de decisiones...

- a. Entre los miembros de la organización
 - b. Entre la organización y los productores
- ¿Ha mejorado la participación...
 - a. Entre los miembros de la organización
 - b. Entre la organización y los productores
- ¿Ha mejorado la integración entre...
 - a. Entre los miembros de la organización
 - b. Entre la organización y los productores
- ¿Ha mejorado las prácticas comerciales justas...
 - a. Entre los miembros de la organización
 - b. Entre la organización y los productores

3.2.2. *Beneficios sociales:*

- ¿La organización genera impacto social en el entorno a través de ayuda a las comunidades de los productores?
- ¿La organización brinda mejores condiciones de trabajo?
- ¿La organización se preocupa por fomentar un mayor desarrollo de capacidades?
- ¿La organización permite un mayor poder de negociación a los productores?
- ¿La certificación de comercio justo brinda mayores ventajas competitivas en el mercado internacional?
- ¿El comercio justo ha incrementado la red institucional de la organización?
- ¿Existen niños que apoyen en los talleres?
- ¿La organización brinda las mismas oportunidades de desarrollo a los productores?
- ¿Considera que la mano de obra de un productor varón es más eficiente que la de una mujer? ¿De qué depende?

3.2.3. *Beneficios medioambientales:*

- ¿Se respeta al medioambiente?
- ¿Se siguen procesos de producción sustentables?
- ¿Se utilizan insumos ecológicos en la producción?

3.3. Limitaciones del Comercio justo

- ¿Cuáles son las limitaciones del comercio justo?

3.3.1. Limitaciones económicas:

- ¿Cómo evalúa el costo del proceso de certificación?
- ¿Cómo evalúa el costo de la cuota anual para revalidar la certificación?
- ¿Considera elevado el precio del producto final?

3.3.2. Limitaciones organizacionales

- ¿Considera que existe competencia desleal por parte de una organización del sector artesanal que pertenezca al comercio justo?
- ¿Considera que algunos requerimientos del comercio justo no se adecúan a la realidad y al contexto local?
- ¿Considera que el comercio justo pueda ser utilizado como un instrumento de marketing para crear una mejor imagen institucional, más que una vía transformadora de cambio social?

3.3.3. Limitaciones sociales

- ¿Considera que el estado ayuda a promover el comercio justo? ¿De qué manera?
- La alta dependencia comercial de los países del sur por los países del norte, ¿obliga a que los productores se adapten a los estándares estéticos, funcionales y de calidad de los países del norte, pasando a segundo plano el carácter autóctono de las artesanías?

3.3.4. Limitaciones medioambientales

- ¿Considera que las exigencias medioambientales que debe cumplir por pertenecer al comercio justo, dificultan o limitan la producción?

3.4. Influencia del tipo organizacional

3.4.1. i. Influencia de la estructura organizacional en beneficios

- ¿Considera que existe alguna relación entre el tipo de organización y los beneficios económicos, organizaciones, sociales y medioambientales?
- Considerando la forma de articulación asociativa y empresarial entre los productores artesanales y la empresa exportadora, ¿Cuál cree que es más eficiente y que tiene una gestión adecuada para obtener los beneficios del comercio justo?

3.4.2. ii. Influencia de la estructura organizacional en limitaciones

- ¿Considera que existe alguna relación entre el tipo de organización y las limitaciones económicas, organizaciones, sociales y medioambientales?
- Considerando la forma de articulación asociativa y empresarial entre los productores artesanales y la empresa exportadora, ¿Cuál cree que es más eficiente y que tiene una gestión adecuada para obtener los beneficios del comercio justo?

4. Cierre de la entrevista

Hemos culminado con la entrevista de la investigación. Creemos que es información importante y necesaria para nuestra investigación.

Luego de recopilar todos los datos y analicemos la información, se obtendrán los resultados del caso y estaremos brindándoles para su conocimiento. (de ser el caso)

Muchas gracias por su cooperación y participación.



Guía de entrevistas a productores artesanales

1. Introducción

Buenos días/tardes/noches,

Mi nombre es Gabriela Herrera/Liseth Orrego; somos estudiantes de 10mo ciclo en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Estamos realizando una investigación sobre los beneficios y limitaciones del comercio justo en el sector artesanal en la provincia de Lima, para lo cual agradeceremos contar con su colaboración, dada su experiencia y conocimiento sobre el tema.

El propósito de la entrevista es conocer a mayor profundidad acerca del comercio justo específicamente en la organización en donde trabaja y conocer su proceso productivo, los eslabones y actores que participan. Asimismo, nos interesa conocer cómo el proceso de la certificación WFTO influyó para usted y su taller y qué facilidades o dificultades tuvieron en todo el proceso.

Para nosotras, es importante conocer su opinión ya que consideramos que es una persona clave en el proceso productivo de su organización y tiene información relevante para nuestra investigación.

Antes de iniciar la entrevista quisiéramos que nos confirme su autorización para grabar esta entrevista y utilizar la información que nos proporcione para la tesis considerando que será de uso estrictamente académico de la información. Gracias desde ya por su tiempo y disposición.

2. Instrucciones

Le solicitamos que nos pueda brindar respuestas con el mayor detalle posible. Asimismo, les comentamos que esta entrevista consta de cuatro partes: la parte introductoria, los beneficios que brinda el comercio justo, los problemas o limitaciones que presenta el comercio justo en su organización y la estructura de la organización.

3. Secuencia de preguntas y repreguntas

3.1. Aspectos generales

3.1.1. Sector artesanal:

- ¿Conoce el sector artesanal? ¿Qué nos podría comentar del sector?
 - a. ¿Cómo ve el desarrollo económico del sector?
 - b. ¿Cuánto tiempo tiene en el sector artesanal?
- ¿Cuál es el rubro de artesanía que destaca?

- ¿Conoce el rubro de cerámica? ¿En qué magnitud?
 - a. ¿Cómo ve el desarrollo económico del rubro de cerámica?

3.1.2. Taller:

- ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el actual taller?
- ¿Cómo está organizado el taller?
- ¿Qué procesos realiza el taller?
- ¿Cuántos talleres tiene?
- ¿Cuántos productores principales tiene por taller?
- ¿Cuál es la modalidad de trabajo que maneja el taller?
- ¿Cuáles son los principales problemas de la organización ¿De qué manera lo afectan?
- ¿Considera que el taller tiene un adecuado nivel de tecnología para la producción?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Cómo se realiza las coordinaciones con los productores (proveedor)?
- ¿Qué tipo de documento formal de contrato se usa con los productores?
- ¿Con qué frecuencia la organización les paga a los productores?
- ¿El pago a los productores se realiza a tiempo? ¿En qué circunstancias no ocurre eso?

3.1.3. Comercio Justo:

- ¿Se realizaron cambios en el taller para la implementación del comercio justo? ¿En qué magnitud? ¿Cómo?

3.2. Beneficios del Comercio justo

- ¿Cuáles son los principales beneficios del comercio justo?

Beneficios endógenos

3.2.1. Beneficios económicos:

- ¿Los productos de comercio justo se venden a un precio mayor que los del comercio convencional? ¿En qué proporción?
- ¿Existe mayor estabilidad económica?
- ¿La organización brinda pre financiamiento a los productores? (evita endeudamiento)

- ¿El taller tiene un mayor acceso a canales de promoción de sus productos? (Como ferias de artesanía)

3.2.2. Beneficios organizacionales:

- ¿Existe mayor nivel de transparencia de flujo de información en la organización?
- ¿Ha aumentado la confianza...
 - a. Entre organización y productores
 - b. Entre productores y trabajadores
- ¿Existe mayor democracia en lo que respecta a la toma de decisiones?
- ¿Ha mejorado su poder de negociación con la organización?
- ¿Existe mayor participación (opiniones y propuestas) de...
 - a. Los productores en la organización
 - b. Los trabajadores en el taller

3.2.3. Beneficios sociales:

- ¿La organización genera impacto social en el entorno a través de ayuda a las comunidades de los productores?
- ¿La organización brinda mejores condiciones de trabajo?
- ¿La organización se preocupa por fomentar un mayor desarrollo de capacidades?
- ¿La organización permite un mayor poder de negociación a los productores?

3.2.4. Beneficios medioambientales:

- ¿Se respeta al medioambiente?
- ¿Se siguen procesos de producción sustentables?
- ¿Se utilizan insumos ecológicos en la producción?

3.3. Limitaciones del Comercio justo

- ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones del comercio justo?

3.3.1. Limitaciones Económicas:

A partir de la práctica del CJ en su organización...

- ¿Considera elevado el precio del producto final?

3.3.2. Limitaciones Sociales:

A partir de la práctica del CJ en su organización...

- ¿Existen problemas en la gestión del taller?
- ¿Tiene alguna observación sobre la forma como la organización maneja o administra sus recursos? ¿Considera que esto tenga algunas consecuencias?
- ¿Considera que el Estado ayuda a promover el comercio justo? ¿En qué magnitud? (Políticas, ferias nacionales, concursos, FINCYT)

3.3.3. Limitaciones Medioambientales:

- ¿Considera que las exigencias medioambientales que debe cumplir por pertenecer al comercio justo dificultan o limitan la producción?
- ¿Qué tan accesible es conseguir la materia prima que exige utilizar el comercio justo?

3.4. Influencia de la Estructura organizacional

3.4.1. Influencia del tipo de organización en limitaciones

- ¿Considera que existe alguna relación entre el tipo de organización y los beneficios económicos, organizaciones, sociales y medioambientales?
- ¿Cómo influye la formalización de Intercrafts/Manos Amigas en los beneficios...
 - a. Económicos
 - b. Sociales
 - c. Medioambientales
- ¿Cómo influye la centralización de Intercrafts/Manos Amigas en los beneficios...
 - a. Económicos
 - b. Sociales
 - c. Medioambientales
- ¿Cómo influye el profesionalismo de Intercrafts/Manos Amigas en los beneficios...
 - a. Económicos
 - b. Sociales
 - c. Medioambientales

3.4.2. Influencia del tipo de organización en limitaciones

- ¿Considera que existe alguna relación entre el tipo de organización y las limitaciones económicas, organizaciones, sociales y medioambientales?
- Considerando la forma de articulación asociativa y empresarial entre los productores artesanales y la empresa exportadora, ¿Cuál cree que es más eficiente y que tiene una gestión adecuada para obtener los beneficios del comercio justo?

- ¿Cómo influye la formalización de Intercrafts/Manos Amigas en las limitaciones
 - a. Económicas
 - b. Organizacionales
 - c. Sociales
 - d. Medioambientales
- ¿Cómo influye la centralización de Intercrafts/Manos Amigas en las limitaciones...
 - a. Económicas
 - b. Organizacionales
 - c. Sociales
 - d. Medioambientales
- ¿Cómo influye el profesionalismo de Intercrafts/Manos Amigas en las limitaciones...
 - a. Económicas
 - b. Organizacionales
 - c. Sociales
 - d. Medioambientales

4. Cierre de la entrevista

Hemos culminado con la entrevista de la investigación. Creemos que es información importante y necesaria para nuestra investigación.

Luego de recopilar todos los datos y analicemos la información, se obtendrán los resultados del caso.

Muchas gracias por su cooperación y participación.

Guía de entrevista a trabajadores

1. Introducción

Buenos días/tardes/noches,

Mi nombre es Gabriela Herrera/Liseth Orrego; somos estudiantes de 10mo ciclo en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Estamos realizando una investigación sobre los beneficios y limitaciones del comercio justo en el sector artesanal en la provincia de Lima, para lo cual agradeceremos contar con su colaboración, dada su experiencia y conocimiento sobre el tema.

El propósito de la entrevista es conocer a mayor profundidad acerca del tema comercio justo en el taller donde trabajo en lo concerniente a su proceso productivo. Asimismo, nos interesa saber qué tanto conoce acerca de la certificación WFTO.

Para nosotras, es importante conocer su opinión ya que consideramos que es una persona clave en el proceso productivo del taller y tiene información relevante para nuestra investigación.

Antes de iniciar la entrevista quisiéramos que nos confirme su autorización para grabar esta entrevista y utilizar la información que nos proporcione para la tesis considerando que será de uso estrictamente académico de la información. Gracias desde ya por su tiempo y disposición.

2. Instrucciones

Agradeceremos mucho que nos proporcione sus respuestas con el mayor detalle posible. Asimismo, les comentamos que esta entrevista consta de tres partes: la parte introductoria, los beneficios, y los problemas o limitaciones que presenta el comercio justo.

3. Secuencia de preguntas y repreguntas

3.1. Aspectos generales

3.1.1. *Sector artesanal:*

- ¿Cuánto tiempo tiene en el sector artesanal?

3.1.2. *Taller:*

- ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el actual taller?
- ¿Cómo está organizado el taller?
- ¿Qué procesos realiza el taller?
- ¿En cuántos talleres trabaja?

- ¿Cuál es la modalidad de trabajo que maneja el taller?
- ¿Con qué frecuencia recibe sus pagos?
- ¿Le pagan siempre a tiempo?
- ¿Cuáles son los principales problemas del taller? ¿De qué manera lo afectan?
- ¿Considera que el taller tiene un adecuado nivel de tecnología para la producción?
- ¿Cuál es el precio promedio de un producto modelo de la línea de cerámica?

3.1.3. Comercio Justo:

- ¿Cuál(es) de los principios considera que son los más relevantes? ¿Por qué?

3.2. Beneficios del Comercio justo

- ¿Cuáles son los principales beneficios del comercio justo?

3.2.1. Beneficios sociales:

A partir de la práctica del CJ... (en caso de que tenga conocimiento del CJ)

- ¿Ha aumentado la confianza entre el productor y los trabajadores?
- ¿Considera que hay mayor integración entre el productor y los trabajadores?
- ¿Existe mayor participación de los trabajadores en el taller?

3.3. Limitaciones del Comercio justo

- ¿Cuáles son las principales limitaciones del comercio justo?

3.3.1. Organizacionales

- ¿Existen problemas en la gestión del taller?

3.3.2. Sociales

- ¿Considera que el Estado ayuda a promover el comercio justo? ¿En qué magnitud?

4. Cierre de la entrevista

Hemos culminado con la entrevista de la investigación. Creemos que es información importante y necesaria para nuestra investigación.

Luego de recopilar todos los datos y analicemos la información, se obtendrán los resultados del caso.

Muchas gracias por su cooperación y participación.

Guía de entrevista a clientes de la empresa exportadora

1. Introducción

Buenos días/tardes/noches,

Mi nombre es Gabriela Herrera/Liseth Orrego; somos estudiantes de 10mo ciclo en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Estamos realizando una investigación sobre los beneficios y limitaciones del comercio justo en el sector artesanal en la provincia de Lima, para lo cual agradeceremos contar con su colaboración, dada su experiencia y conocimiento sobre el tema.

El propósito de la entrevista es conocer a mayor profundidad acerca del tema comercio justo en el taller donde trabajo en lo concerniente a su proceso productivo. Asimismo, nos interesa saber qué tanto conoce acerca de la certificación WFTO.

Para nosotras, es importante conocer su opinión ya que consideramos que es una persona clave en el proceso productivo del taller y tiene información relevante para nuestra investigación.

Antes de iniciar la entrevista quisiéramos que nos confirme su autorización para grabar esta entrevista y utilizar la información que nos proporcione para la tesis considerando que será de uso estrictamente académico de la información. Gracias desde ya por su tiempo y disposición. (El formato de Consentimiento Informado & Formato de Confidencialidad se da al final)

2. Instrucciones

Agradeceremos mucho que nos proporcione sus respuestas con el mayor detalle posible. Asimismo, les comentamos que esta entrevista consta de tres partes: la parte introductoria, los beneficios, y los problemas o limitaciones que presenta el comercio justo.

3. Secuencia de preguntas y repreguntas

3.1. Aspectos generales

3.3.3. *Comercio Justo:*

- ¿Cómo conoció el comercio justo?
- ¿Qué aspectos valora más del comercio justo?

3.3.4. *Beneficios del Comercio justo*

- ¿Cuáles considera que son los principales beneficios del comercio justo para los productores?

- ¿Cuáles considera que son los principales beneficios del comercio justo para la comercializadora?
- ¿Cuáles considera que son los principales beneficios del comercio justo para ustedes, los clientes de las empresas exportadoras?

3.3.5. *Limitaciones del Comercio justo*

- ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones del comercio justo para los productores?
- ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones del comercio justo para la comercializadora?
- ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones del comercio justo para ustedes, los clientes de las empresas exportadoras?

4. Cierre de la entrevista

Hemos culminado con la entrevista de la investigación. Creemos que es información importante y necesaria para nuestra investigación.

Luego de recopilar todos los datos y analicemos la información, se obtendrán los resultados del caso.

Muchas gracias por su cooperación y participación.

ANEXO F: Guía de observación en los talleres de los productores

Tabla F1: Características de la observación

Objetivo	Conocer la forma cómo se desenvuelven los productores en sus talleres mientras elabora los productos del negocio.
Fenómeno a observar	Observar si los productores cumplen con los estándares de producción y su relación con los trabajadores.
Tipo de observación	Estructurada
Procedimiento de observación	Contactar a un productor y acudir a su taller, conversar con él y con los demás trabajadores del taller y observar su forma de trabajo haciendo recorridos por el taller.
Forma de registro	Se grabará la visita por medio de audios y videos.

Tabla F2: Contexto a observar

Lugar	
Tipicidad	
Accesibilidad	
Grupos a observar	Productores Trabajadores
Fecha	Hora
	Duración

Tabla F3: Aspectos a observar

Aspecto a observar	Comportamiento observado
Presencia de maquinarias de producción <ul style="list-style-type: none"> • Cuántas hay • Cuántas nuevas 	
Desarrollo de prácticas en la producción que cuiden al medioambiente	
Fluidez del trato	
Horizontalidad o verticalidad en la relación	
Condiciones de seguridad Salidas de emergencia Zonas seguras	
Condiciones de trabajo Limpieza Servicios higiénicos	
Relación de confianza en el trato <ul style="list-style-type: none"> • Productor y trabajador • Trabajadores y trabajador 	

Tabla F4: Información complementaria

Problemas al aplicar la técnica	
Registro fotográfico	

ANEXO G: Matriz de consistencia

Tabla G1: Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Metodología	Estructura de capítulos	Conclusión	Recomendación
En las cadenas productivas de artesanía que aplican prácticas de comercio justo, ¿las formas de articulación asociativa entre los productores artesanales y las empresas exportadoras proporcionan mayores beneficios a los actores involucrados que las formas de articulación empresarial?	Analizar la relación entre las formas de articulación entre los productores artesanales y las empresas exportadoras y los beneficios y limitaciones del comercio justo.	Las formas de articulación asociativas entre los productores artesanales y las empresas exportadoras proporcionan mayores beneficios que las formas de articulación empresarial entre dichos actores.	<ul style="list-style-type: none"> - Forma de articulación entre productores artesanales y empresas exportadoras - Beneficios del comercio justo (aspectos económicos, organizacionales, sociales y ambientales). - Limitaciones del comercio justo (aspectos económicos, organizacionales, sociales y ambientales). 	<p>La investigación tiene un enfoque cualitativo, alcance descriptivo y correlacional, y diseño tipo estudio de caso que incluye a dos cadenas productivas de artesanía en Lima (Intercrafts y Manos Amigas). Se utilizó la técnica de entrevista a profundidad (49 actores incluyendo expertos, <i>staff</i> administrativo, productores, trabajadores y clientes), y complementariamente la observación de los talleres de artesanía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planteamiento del problema de investigación (capítulo 1). - Marco teórico (capítulo 2). - Marco contextual (capítulo 3) - Metodología de investigación (capítulo 4). - Análisis del primer caso (Intercrafts) (capítulo 5). - Análisis del segundo caso (Manos Amigas) (capítulo 6). - Análisis de la relación entre las variables principales (capítulo 7). - Conclusiones y recomendaciones. 	Intercrafts (forma de articulación asociativa) presenta mayores beneficios organizacionales y sociales. Sin embargo, Manos Amigas (forma de articulación empresarial) presenta mayores beneficios económicos y ambientales. Por lo tanto, la hipótesis solo puede validarse parcialmente.	<p>Se recomienda a los productores incorporar tecnologías más ecológicas y diversificar sus diseños.</p> <p>Se recomienda a las empresas exportadoras mejorar sus procesos administrativos (Intercrafts), mayor coordinación y capacitación a los productores (Manos Amigas).</p>

Tabla G2: Pregunta de investigación 1

Pregunta 1	Objetivo 1	Contenido	Metodología	Estructura de capítulos	Conclusión 1
¿Cuáles son los principales enfoques, principios y modelos de organización sobre el comercio justo?	Conocer los principales enfoques, principios y modelos de organización sobre el comercio justo.	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto, enfoques y principios del comercio justo - Actores en el comercio justo - Beneficios y limitaciones del comercio justo Investigaciones sobre el comercio justo	Revisión de literatura teórica y empírica sobre comercio justo, sus beneficios y limitaciones. Entrevistas a tres expertos en temas de comercio justo.	Marco teórico (capítulo 2): <ul style="list-style-type: none"> - Comercio justo - Actores - Beneficios y limitaciones <ul style="list-style-type: none"> • Investigaciones 	La literatura revisada evidencia distintas formas de organización, beneficios y limitaciones del comercio justo (Hira y Ferrie 2006; Fridell 2006; Cotera 2009; Caselli 2009; Stiglitz 2008, entre otros). Existe mucha más literatura sobre el sector agrícola que sobre el sector artesanal.

Tabla G3: Pregunta de investigación 2

Pregunta 2	Objetivo 2	Hipótesis 1	Variables	Metodología	Estructura de capítulos	Conclusión	Recomendación
¿Cómo funciona el comercio justo en el sector artesanía y qué diferencias existen entre las formas de articulación asociativa y empresarial?	Comprender el funcionamiento del sistema de comercio justo en el sector artesanía, identificando los principales actores, eslabones de la cadena productiva y formas de articulación entre productores artesanales y empresas comercializadas.	La forma de articulación asociativa destaca por su descentralización, libre flujo de información y bajo profesionalismo, mientras que la forma de articulación empresarial se caracteriza por un mayor nivel de centralización y profesionalismo.	<ul style="list-style-type: none"> - Forma de articulación. - Nivel de centralización - Nivel de formalización - Flujo de información 	Revisión de literatura sobre comercio justo en el Perú. Entrevistas profundas a expertos, <i>staff</i> administrativo y productores artesanales.	Aspectos generales de cada cadena productiva: <ul style="list-style-type: none"> - Dinámica del sector - Características de la organización - Características de los talleres - Comercio justo 	Intercrafts (forma de articulación asociativa) requiere procesos administrativos que involucran consultas adicionales y que reducen la celeridad en la toma de decisiones. Hay un menor profesionalismo del <i>staff</i> administrativo. Manos Amigas (forma de articulación empresarial) tiene una estructura más centralizada que facilita la toma de decisiones. El personal tiene mayor nivel de profesionalismo. Por lo tanto, se corrobora la hipótesis.	Se recomienda a Intercrafts realizar un proceso de planificación estratégica y financiera. Se recomienda a Manos Amigas mayor flujo de información e involucramiento de los productores artesanales.

Tabla G4: Pregunta de investigación 3

Pregunta 3	Objetivo 3	Hipótesis 2	Variables	Metodología	Estructura de capítulos	Conclusión
¿Cuáles son los principales beneficios asociados al comercio justo y cómo se relacionan con las formas de articulación investigadas?	Analizar la relación entre la forma de articulación asociativa y empresarial entre los productores artesanales y las empresas exportadoras, y los beneficios económicos, organizacionales, sociales, y medioambientales del comercio justo.	En ambas formas de articulación (asociativa y empresarial), los beneficios más relevantes son el precio justo y la prima de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios económicos (precio justo, prefinanciación y mayores ingresos). - Beneficios organizacionales (relaciones de confianza, mayor poder de negociación y competitividad por certificaciones internacionales). - Beneficios sociales (mejores condiciones de trabajo, prácticas comerciales justas e impacto social en el entorno). - Beneficios ambientales (mayor uso de insumos ecológicos, respeto al medio ambiente y producción sustentable). - Forma de articulación (asociativa y empresarial). 	<p>Entrevistas al <i>staff</i> administrativo, productores artesanales, trabajadores y clientes.</p> <p>Observación de los talleres de los productores.</p>	<p>Beneficios de cada cadena productiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beneficios económicos - Beneficios organizacionales - Beneficios sociales - Beneficios ambientales <p>Relación entre la forma de articulación y los beneficios</p>	<p>Todos los productores consideran que el beneficio más importante es el precio justo. La prima de desarrollo no se aplica plenamente en el sector artesanía, sino solo mediante aportes voluntarios y esporádicos a las comunidades de los productores. No hay diferencias sustantivas entre las dos formas de articulación investigadas. Por lo tanto, se refrenda parcialmente la hipótesis.</p>

Tabla G5: Pregunta de investigación 4

Pregunta 4	Objetivo 4	Hipótesis 3	Variables	Metodología	Estructura de capítulos	Conclusión
¿Cuáles son las principales limitaciones asociadas al comercio justo y cómo se relacionan con las formas de articulación investigadas?	Analizar la relación entre la forma de articulación asociativa y empresarial entre los productores artesanales y la empresa exportadora, y las limitaciones económicas, organizacionales, sociales, y ambientales del comercio justo.	En ambas formas de articulación (asociativa y empresarial), las limitaciones más importantes son la comercialización exclusiva de los productos y el elevado precio de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> - Limitaciones económicas (precios elevados y alto costo de certificación). - Limitaciones organizacionales (retos de gestión en los principios y competencia desleal). - Limitaciones sociales (escaso apoyo del Estado, distorsión de la finalidad del comercio justo y dependencia de los países del Norte). - Limitaciones ambientales (alto costo de insumos ecológicos). - Forma de articulación (asociativa y empresarial). 	Entrevistas al <i>staff</i> administrativo, productores artesanales, trabajadores y clientes. Observación de los talleres de los productores.	Limitaciones de cada cadena productiva: <ul style="list-style-type: none"> - Limitaciones económicas. - Limitaciones organizacionales. - Limitaciones sociales. - Limitaciones ambientales. Relación entre la forma de articulación y los beneficios.	No existe una dependencia exclusiva de los productores respecto a la comercialización de sus productos por parte de organizaciones del comercio justo. Los precios de los productos tienden a ser altos, por lo que el mercado de destino incluye consumidores con mayor nivel adquisitivo, limitando el acceso a otros tipos de consumidores. No hay diferencias sustantivas entre ambas formas de articulación investigadas. Por lo tanto, se valida parcialmente la hipótesis.

Tabla G6: Pregunta de investigación 5

Pregunta 5	Objetivo 5	Hipótesis 4	Variables	Metodología 3	Estructura de capítulos	Conclusión 3
¿Qué retos de gestión plantea la aplicación de los principios del comercio justo según las formas de articulación investigadas?	Conocer los retos de gestión que representa la aplicación de los principios del comercio justo en una empresa exportadora según la forma de articulación con los productores artesanales.	A pesar de que los principios del comercio justo se fijan para todas las organizaciones que integran la WFTO, su aplicación depende de la forma de articulación (asociativa o empresarial) entre los productores artesanales y empresa exportadora	<ul style="list-style-type: none"> - Principios del comercio justo - Forma de articulación - Limitaciones del comercio justo 	Revisión de literatura sobre comercio justo. Entrevistas al <i>staff</i> administrativo y productores artesanales	Limitaciones de cada cadena productiva Análisis de la relación entre las variables principales	Intercrafts tiene mayor dificultad para aplicar los principios vinculados con las prácticas comerciales justas (menor prefinanciación a los productores) y el respeto al medio ambiente (menor uso de insumos ecológicos en la producción). Manos Amigas tiene mayor dificultad para aplicar los principios de buenas condiciones de trabajo (menor preocupación por la seguridad en los talleres) y desarrollo de capacidades (menor nivel de capacitación a los productores). Por lo tanto, se corrobora la hipótesis.

ANEXO H: Consentimiento informado

(Ver en el CD adjunto)

